

# Stilzitten is niets voor mij

Onderzoek naar de ervaringen  
van mensen met een beperking met (duurzaam) werk

Leni Beukema  
Ivo Kuijpers

share your talent. move the world.

# Stil zitten is niets voor mij

*Eindrapportage over de ervaringen  
van mensen met een beperking met (duurzaam) werk*

September 2018

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting .....</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Ervaringen deelnemers .....</b>	<b>11</b>
1.1. Chantal aan het woord .....	11
1.2. Thema's/ grondpatronen .....	13
1.2.1. Aan het werk komen .....	14
1.2.2. Aan het werk zijn.....	15
1.2.3. Ontwikkeling in het werk .....	21
1.2.4. Einde functie en/of baan: werk(on)zekerheid .....	23
1.2.5. Begeleiding .....	24
<b>2. Conclusies.....</b>	<b>27</b>
<b>3. Aanbevelingen .....</b>	<b>31</b>
<b>4. Uitvoerders aan het woord.....</b>	<b>35</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 1 Methodische verantwoording .....</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage 2. Literatuur signalering recent onderzoek .....</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage 3. Geraadpleegde literatuur .....</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 4. Topiclijst .....</b>	<b>46</b>

# Samenvatting

Wat zijn de ervaringen van mensen met een arbeidsbeperking met duurzaam werken in reguliere bedrijven? En hoe kunnen wij die ervaringen inzetten om duurzame dienstverbanden voor deze groep mensen te bevorderen? Zo luiden de vragen die het regionaal Werkbedrijf Haaglanden ons stelde.

Studenten en onderzoekers van het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool Groningen zijn hiermee aan de slag gegaan, in samenwerking met Ivo Kuijpers van De Onderlinge. We hebben tweeëntwintig mensen, hun werkgevers en collega's bereid gevonden hun verhaal te doen. We zijn bij hen langs gegaan op het werk, werkten vaak met ze mee en tekenden op wat we tegenkwamen. We kregen van het Werkbedrijf de tijd om het grondig aan te pakken: na een jaar konden we iedereen nog een keer bezoeken en vragen wat er afgelopen jaar was gebeurd. Drie keer legden we onze bevindingen voor aan accountmanagers van UWV en gemeenten om de consequenties ervan voor de uitvoering met hen te bespreken. De afzonderlijke verhalen zijn zeer de moeite waard: ze geven inzicht in de diversiteit van de groep mensen met een arbeidsbeperking en in de betekenis van werk voor hen. De verhalen verschijnen in een aparte publicatie met dezelfde titel als deze rapportage. In deze rapportage leggen we de verhalen bij elkaar en halen de rode draden naar boven.

## Resultaten

Voor de mensen die we gesproken hebben is werk belangrijk. Zij willen graag hun steentje bijdragen, zich ontwikkelen en mensen ontmoeten in het werk. De meeste mensen die wij gesproken hebben zijn positief over hun werk en willen zich daar vol voor inzetten. De vraag naar duurzaamheid van de plaatsing en bijbehorende continuïteit van de arbeidsrelatie wordt minder positief beantwoord. Opleidingsniveau blijkt in ons onderzoek van grote invloed op deze continuïteit, werkgevers zijn eerder geneigd hoogopgeleiden een vast contract aan te bieden. Mensen met een laag opleidingsniveau zijn veelal aangewezen op begeleiding van werk naar werk, hetzij van het thuisfront, hetzij van een jobcoach. Mensen met ernstige psychiatrische beperkingen zijn kwetsbaar en voor hen is het daarom moeilijk om zelfstandig een duurzame (arbeids-)relatie aan te gaan.

5

Centraal bij succes staat een goede match, waarbij zowel inzicht in de persoon als in de functie is vereist. De functie van jobcoach loopt als een rode draad door de verhalen heen: deze let op de match ook na de plaatsing, waardoor duurzaamheid beter gerealiseerd kan worden en deze vervult ook een belangrijke rol in de tijd tussen verschillende functies/ banen.

Persoonlijke succesfactoren blijken te zijn: Betrouwbaarheid, sociaal, open, sterke werkethiek, om hulp kunnen vragen en kunnen samenwerken. Voor iedereen is reflectief vermogen essentieel: deelnemers moeten inzicht hebben in hun beperking, deze een plek hebben kunnen geven, aan collega's en leidinggevendend duidelijk kunnen maken wat de consequenties van de beperking zijn en aangeven waar de eigen grenzen liggen.

Voorwaarden vanuit de werkcontext zijn: erkenning van de chroniciteit van de beperking, waarbij ingezet wordt op acceptatie en waardering van collega's, waarderend en coachend leidinggeven, een vast aanspreekpunt (buddy) en duidelijkheid in de aansturing, regelruimte in taken, tempo en tijden en een toegespitste functieopbouw.

Steun van het thuisfront blijkt eveneens een belangrijke succesfactor, zowel bij het zoeken naar werk als om terug te kunnen vallen als er problemen zijn. Speciale aandacht is nodig voor ziekte en overlijden van ouders, zeker waar het thuisfront altijd (zeer) steunend is geweest. Uitbreiding van de taak van de jobcoach naar de verbinding tussen werk-privé wordt soms nodig gemist.

## Aanbevelingen

Werkbedrijf Haaglanden heeft een rol naar bedrijven, naar uitvoering en naar beleid. Zij kunnen ondersteund worden op de volgende aandachtspunten:

*Bedrijven, die mensen met een arbeidsbeperking aan het werk willen hebben en op die manier bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt, kunnen:*

- Een cultuur creëren waarin mensen erkend en gewaardeerd worden;
- Een omgeving creëren waarin fouten maken mag en waarbij vervolgens gekeken wordt wat daarvan te leren valt;
- Waarderend leidinggeven stimuleren;



- Regelruimte aanbrengen in de werkzaamheden, in de tijden waarop gewerkt wordt en in de ruimte waarin gewerkt wordt;
- De proeftijd gebruiken om te kijken of iemand op een functie past, maar ook om te onderzoeken of middels (kleine) aanpassingen het werk anders georganiseerd zou kunnen worden, zodat iemand beter aansluit bij de functie;
- Ontwikkeling op maat mogelijk maken, soms middels opleidingen, soms door uitbreiding van de functie en leren on the job;
- Accepteren dat chronische beperkingen niet over gaan.

*Begeleiding blijkt doorslaggevend voor duurzame plaatsing, c.q. voor opvang bij beëindiging van het dienstverband. Dat vraagt om:*

- Goede interne begeleiding door buddy's en leidinggevenden;
- Jobcoaches die soms intensiever en soms meer op de achtergrond de continuïteit bewaken;
- Afstemming tussen interne en externe begeleiding;
- Begeleiders die mensen steunen bij hun ontwikkeling op het werk en de bijbehorende omgang met de beperking;
- Oog hebben voor het thuisfront en life events, zeker wanneer steunende figuren wegvallen.

*Voor consulenten die betrokken zijn bij de plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking blijkt het van belang om:*

- Uitwisseling tussen UWV en gemeenten op uitvoerend niveau te hebben, zodat men af kan stemmen en van elkaar kan leren;
- Kennis te verwerven van specifieke ziektebeelden en beperkingen, zeker van belang door de toenemende complexiteit van de doelgroep;
- Afstemming bij de aansluiting tussen WW en Participatiewet, met name rond de inzet van instrumenten in beide regimes;
- Meer aandacht voor nazorg om de duurzaamheid van de plaatsing in beeld te krijgen en continuïteit in begeleiding mogelijk te maken;
- Waar nodig uitwisseling met begeleiders die zich richten op de privésituatie, in ieder geval uitbreiding takenpakket van de jobcoach naar de thuissituatie.

6

*Aandachtspunten voor beleid:*

- Functionaliteiten voor duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking zijn:
  - Continuïteit in begeleiding van de loopbaan door een jobcoach;
  - Aandacht voor privéleven en life events in de begeleiding;
  - Terugvaloptie wanneer arbeidsrelatie stopt.
- Het zeer beperkt realiseren van continuïteit in de arbeidsrelatie in combinatie met het grote belang daarvan voor de groep mensen met een beperking, maakt noodzakelijk dat verkend wordt wat vanuit het Werkbedrijf kan worden gedaan om de organisatie van werkzekerheid te bevorderen;
- Start pilots in het gebied tussen beschut werken en de reguliere arbeidsmarkt, gericht op het realiseren van continuïteit van de arbeidsrelatie. Het kan gaan om leer-werkbedrijven nieuwe stijl, sociale ondernemingen, social impact bonds, et cetera. Uitgangspunt is het hervinden van de balans tussen bescherming van mensen en investeren in hun ontwikkeling en participatie.

# Inleiding

In dit onderzoek beschrijven we de ervaringen van mensen met een beperking over een periode van twee jaar met werk; het vinden van werk, het behouden maar ook het verliezen van werk en de betekenis en het belang van werk. Een bijzonder onderzoek onder meer vanwege de tijdspanne, omdat we mensen over twee jaar volgen. Bovendien hebben we de naaste omgeving van werk en waar mogelijk ook het thuisfront en de begeleiding nadrukkelijk bij het onderzoek betrokken. Het doel is om meer kwalitatief zicht te krijgen op de aard van het werk, de betekenis van werk en hoe mensen met een beperking duurzaam aan de slag kunnen blijven. Het onderzoek moet ook tot concrete aanbevelingen voor beleid en uitvoerders leiden. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

*Hoe ervaren arbeidsbeperkte werknemers uit de regio Haaglanden hun werk en hoe kunnen deze ervaringen begrepen worden vanuit de (werk-context) van de deelnemer en diens achtergronden?*

Centraal staan de ervaringen van mensen met een arbeidsbeperking, die duurzaam geplaatst zijn bij een werkgever. Het onderzoek is gedaan in opdracht van het Werkbedrijf Haaglanden en uitgevoerd door het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool Groningen.

Het Werkbedrijf Haaglanden werkt actief aan het duurzaam plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers in de regio. Om de dienstverlening aan mensen met een arbeidsbeperking en hun (toekomstige) werkgevers zo nodig te verbeteren en de inzet zo effectief mogelijk te maken wil het Werkbedrijf Haaglanden onderzoek laten uitvoeren naar de ervaringen van arbeidsbeperkte werknemers die in het jaar 2015 op een 'werkplek Banenafpraak' bij een werkgever aan de slag zijn gegaan. Het onderzoek moet concrete aanbevelingen opleveren om indien nodig de dienstverlening te verbeteren. De tweede hoofdvraag is dan ook:

*Welke aanbevelingen zijn er voor sociale partners en overheid in het Werkbedrijf Haaglanden op basis van bovengenoemde ervaringen, context en achtergronden van arbeidsbeperkte werknemers om duurzame dienstverbanden te bevorderen en de dienstverlening op grond daarvan te optimaliseren?*

7

Deelvragen zijn:

- Hoe ervaren arbeidsbeperkte werknemers uit de regio Haaglanden hun werk?
- Welke achtergronden van de arbeidsbeperkte werknemers en factoren in de context van hun werk beïnvloeden genoemde ervaringen in de richting van een duurzaam dienstverband?
- Welke instrumenten, methodieken spelen hierbij een rol (coaching, regelingen zoals de no-riskpolis, et cetera.)
- Wat is de betekenis van duurzame werkverbanden voor de verdere ontwikkeling van de deelnemers?
- Welke gemeenschappelijke thema's komen uit de afzonderlijke casuïstieken naar voren die aanknopingspunten bieden voor het verduurzamen van de dienstverbanden in het algemeen?

Veel onderzoek naar de effectiviteit van re-integratie is vooral kwantitatief van aard, gebaseerd op de gemeentelijke en UWV-bestanden. Statistisch wordt onderzocht of, voor zover mogelijk, er sprake is van meerdere dienstverbanden in een jaar en of mensen langer dan zes maanden werkzaam zijn. Dit onderzoek geeft een breder, meer kwalitatief beeld. Bovendien geeft het een stem aan de mensen met een beperking zelf. Eénentwintig mensen met een arbeidsbeperking hebben meegedaan en zijn geïnterviewd over hun werksituatie en over de betekenis die werk voor hen heeft. Vragen als 'wat voor werk doe je?', kwamen ter sprake. Maar ook vragen als: 'wat zijn je ervaringen zijn in het vinden van werk?', 'heb je dat als moeilijk ervaren?', 'wie helpt daarbij of wat heb je nodig om een plaats op de arbeidsmarkt te veroveren en om dat werk te behouden?', 'is begeleiding op de werkvloer nodig en nuttig?', 'wat is de rol van het thuisfront?'.

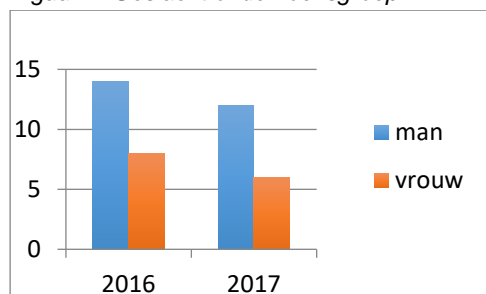
## Onderzoeksgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit mensen met een beperking die onder de banenafpraak vallen, ingeschreven zijn in het doelgroepenregister en duurzaam (ten minste vijf maanden) bij een reguliere werkgever zijn geplaatst. We hebben tweeëntwintig mensen (en hun werkgever) bereid gevonden deel te nemen aan het onderzoek. Gesprekken met mensen met een arbeidsbeperking zelf vormen de kern van het onderzoek, daarnaast is in de meeste gevallen ook gesproken met leidinggevendenden, begeleiders en soms met de ouders. In de tweede ronde zijn vier mensen afgehaakt, twee wegens ziekte, twee wegens gebrek aan belangstelling. De verhalen van deze personen zijn meegenomen in de analyse van de eerste ronde en als zodanig opgenomen in de bundel verhalen.

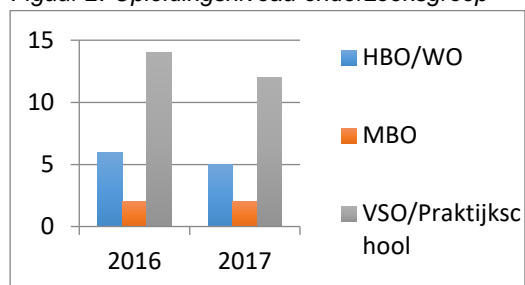
### Kenmerken onderzoeksgroep

De leeftijd van de groep respondenten is divers en varieert van 23 – 62 jaar.  
Het geslacht en opleidingsniveau van de respondenten is als volgt verdeeld:

*Figuur 1. Geslacht onderzoeksgroep*



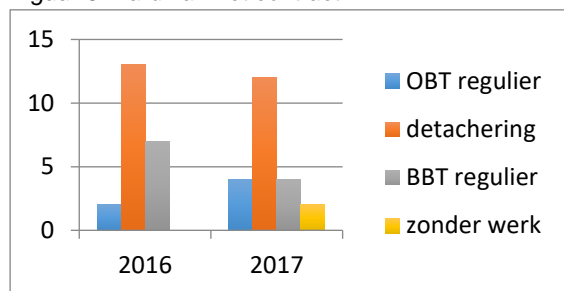
*Figuur 2. Opleidingsniveau onderzoeksgroep*



8

De veranderingen in de aard van het contract is in figuur 3 opgenomen.<sup>1</sup>

*Figuur 3. Aard van het contract*



Een aantal opmerkingen bij de samenstelling van de onderzoeksgroep:

In de eerste plaats is het aantal mensen met een hbo/wo-achtergrond relatief groot (ruim een kwart), waar uit onderzoek van Snel & V. Wensveen (2011, p.6) blijkt dat ongeveer een vijfde van de Wajongers die instroomden hbo/wo had gevolgd. Het aantal Wajongers met een mbo-achtergrond is daarentegen in dit onderzoek sterk ondervertegenwoordigd. In 2011 bleek een derde van de Wajongers een mbo-achtergrond te hebben of nog op het ROC te verblijven.

In de tweede plaats is het niet gelukt om uitsluitend mensen met een contract bij een reguliere werkgever in het onderzoek te betrekken. Dertien mensen hebben werk bij een reguliere werkgever gevonden via een detacheringsconstructie.

<sup>1</sup> Betreft totale groep respondenten

Tot slot kan de groep respondenten niet representatief geacht worden voor de totale populatie uit het doelgroepenregister. Het onderzoek richt zich immers op de ervaringen van mensen die bij de eerste werving van het onderzoek succesvol en duurzaam geplaatst zijn.

In deze rapportage beginnen we met het verhaal van Chantal, die vertelt over haar werk en de betekenis ervan in haar leven. Vervolgens zijn in hoofdstuk 2 de gezamenlijke thema's opgenomen, die we uit de afzonderlijke verhalen hebben gedestilleerd. Deze vormen de basis voor de conclusies (hoofdstuk 3) en aanbevelingen (hoofdstuk 4). Deze conclusies en aanbevelingen hebben we voorgelegd in een aantal gesprekken met uitvoerders van UWV en gemeenten. Dat leidde tot een aantal inzichten rond uitvoering en beleid die we in hoofdstuk 5 hebben weergegeven. Tot slot volgen de bijlagen: naast de lijst van geraadpleegde literatuur en een kort overzicht van uitkomsten van recent onderzoek op dit terrein, is ook de methodische verantwoording van het onderzoek in een overzicht opgenomen.





# 1. Ervaringen deelnemers

## 1.1. Chantal aan het woord

### Chantal

'Tja wat moet ik nou zeggen, wat zijn mijn eigenschappen? Nou, ik ben verzorgend, liefdevol, verantwoordelijk, spontaan, initiatief nemend, een gezellige vrouw, grappig, een harde werker en eerlijk. Heel lastig om zoiets van jezelf te zeggen, maar toch ook een doorzetter. Ik werk vanaf begin maart 2016 bij een winkel op de kinderafdeling. Daarvoor was ik conciërge op een basisschool, als invalster, waar ik ongeveer acht maanden gewerkt heb. Wat ik daar moest doen was van alles en nog wat. Kleding in een kleding box doen, lunch verzorgen, koffiemachine bijvullen en schoonmaken, fruit uitdelen, boodschappen doen, dingetjes repareren die ik kan repareren, kopiëren, echt verschillende werkzaamheden. Van koffie en thee brengen bij vergaderingen tot helpen met kleding, enzovoort. Werk dat bij mij past. Ik heb iets met kinderen, dat vind ik echt fantastisch, vandaar dat ik ook blij ben met de kinderafdeling bij winkel. Leuk werk waar ik me thuis voel. Maar het leukste werk wat ik gehad heb, en ik heb veel baantjes gehad, was op een peuterspeelzaal waar ik ruim vier jaar heb gewerkt. Dat was nog voordat ik bij Werkse! kwam en via detacheringen ging werken. Superleuke tijd gehad. Ik was klasse-assistent en deed veel van de werkzaamheden die de kleuterjuf ook deed. Was echt helemaal toppie. Kinderen is echt mijn ding, ouderenzorg ook wel maar vooral kinderen. Helaas vanwege mijn gezondheid gaat dat niet meer en dus moest ik iets anders gaan zoeken. Voor mijn inkomen was ik afhankelijk van de gemeente en die stelde dat ik ergens aan de slag moest, omdat ik anders de band met de arbeidsmarkt zou kwijtraken, of zo. Om zo aan regulier werk te komen. Dat heb ik met tranen in mijn ogen gedaan, weg bij de peuterspeelzaal en naar iets anders. De gemeente wil gewoon van je af, ik zat gedeeltelijk in de bijstand, dat kost geld en dus moest ik aan de slag. Gezien mijn lichamelijk klachten moest ik naar Werkse!, ga daar maar naar toe, die helpen je verder zeiden ze.

11

Vanwege mijn ziekte is de keuze beperkt omdat ik niet alles meer kan, helaas. Ik heb altijd last gehad. Ik ben een beetje een bikkelaar. Heb je pijn? Jammer dan, doorgaan. Maar die pijn werd steeds erger en dan kom je in de molen. Dat accepteren is heel lastig, nog steeds denk ik: niet zeuren, maar doorgaan. Vaak kom ik nu zo moe thuis dat ik de hele middag op de bank ga liggen, omdat ik te veel gedaan heb en mezelf niet in de gaten heb gehouden. Wat ik heb: reuma artrose en aan mijn rechteroor ben ik bijna doof. Ik kan dus bijvoorbeeld niet meer zwaar tillen. En dat horen is ook iets. Vandaar dat ik geen baan meer heb bij de peuterspeelzaal en ook niet bij de ouderenzorg. Heeft wel lang geduurd voordat mijn diagnose gesteld werd en het accepteren heeft ook veel tijd gekost. Om te accepteren dat ik niet meer alles kan, is voor mij lastig geweest. Een ander gaat daar misschien makkelijker mee om maar ik vond het heel moeilijk. Ik had leuk werk en ik kon het ook goed combineren met thuis en de zorg voor mijn kind want ik werkte net als nu overigens maar halve dagen.

Terug naar de peuterspeelzaal kan niet als er geen rekening gehouden wordt met het aanpassen van de baan, en in de ouderenzorg zou ik niet meer willen werken. Iets met zorg heeft wel mijn voorkeur. Oorspronkelijk heb ik huishoudschool gedaan en ben begonnen bij een supermarkt, leuk werk, achter vleeswaren, kaas en brood. Toen had ik wel een beetje klachten maar niet ernstig. Daarna heb ik bij een hotel gewerkt, zwaar maar heel leuk. Vooral vanwege de sfeer en de leuke groep collega's, geen chagrijnen. Wat ik moest doen was vooral schoonmaken en kamers opmaken, vooral de bruidssuite, ik probeer er ook iets leuks van te maken, bijvoorbeeld de handdoekjes leuk neerleggen. Na zoveel contracten moest ik helaas weg want ze wilden me niet vast aannemen.

Minder leuk was de drogisterij: niet het werken met de klanten, dat was prima, maar de sfeer. Het was niet gezellig en sfeer is belangrijk voor mij. Ik wilde gewoon iets doen, had toen een partner die goed verdiende dus als ik het niet naar mijn zin had, ging ik op zoek naar iets anders. Bij Werkse! kwam ik via de bijstand. Ik dacht in het begin: hier hoor ik niet, hier zitten allemaal gekken. Maar dat is niet zo. Er zijn heel veel verschillende mensen daar, met sommigen is er echt iets mis maar bij anderen moet er gewoon een beetje aandacht zijn. Ik heb het inmiddels wel geaccepteerd dat ik nu bij Werkse! ben, maar ik had er in het begin heel veel moeite mee. Het voelde alsof je niet normaal bent. Ik heb inmiddels een vast contract en dat voelt wel goed.

Ook het werk bij de winkel voelt goed. Ik heb het idee dat ik bij de winkel werk, via Werkse!. Mijn zoon zegt ook tegen zijn vrienden dat ik bij de winkel werk. Het fijne is onder meer dat er geen tijdsdruk is. Het werk dat ik doe is kamers opnieuw beprijsen en aanvullen wat er gemist wordt, zorgen dat de winkel er een beetje netjes bij ligt door de verschillende producten op de juiste plek te leggen. Ik mag mijn rustmomenten pakken en mijn eigen werktempo bepalen, maar ik pak eigenlijk zelden een rustmoment. Wat je wel moet leren is om dat aan te geven, leren je grenzen te kennen en dat ook te zeggen.

Bij Werkse! zijn we wel op de werkzaamheden bij de winkel ingewerkt, maar je leert het pas echt in de praktijk, door het te doen. Ik ben ook echt een praktijkmens. Er was een fotoboek en daarmee zijn we aan de slag gegaan. We hebben allemaal eigen roomsets: wat je moet doen is de boel netjes houden, beprijsen. Als bijvoorbeeld een klant een artikel heeft weggehaald, dan haal ik een nieuw artikel in de winkel op. Je moet zorgen dat de juiste prijs erop staat en het weer terugplaatsen. Soms komt er een klant die wat vraagt, heel leuk als een kindje je wat vraagt, soms ga ik een beetje spelen met kinderen die daar rondlopen. Kortom, leuk werk. Je werkt naar je uren. Ben begonnen met twintig uur, en nu werk ik vierentwintig uur. Wat heel leuk is, is dat we steeds meer taken erbij krijgen. Dat stimuleert. Ik help nu ook klanten, zoek spullen op de computer op, help klanten met aanvragen van een klantenkaart, foldertjes uitprinten. Mijn werk is inmiddels bijna hetzelfde als dat van de andere winkel-medewerkers. Wat ik nog niet doe is als iemand een kast wil, dan moet je soms wel heel veel dingetjes aanvinken en dat is een beetje 'too veel'. Misschien over een tijdje maar nu nog niet. Het is geen verplichting, het wordt niet verwacht en daar zijn collega's voor. Ik voel me ook geaccepteerd door de collega's. Ik ben begonnen bij een andere afdeling en dat paste niet bij mij. Kinderland was vanaf het begin mijn plekkie.

Het werk is ook 'doenbaar', van belang is de vrijheid om je werk te organiseren. Er zitten ook wel een soort rustmomenten in je werk. Om klanten te adviseren moet je weten wat waar ongeveer ligt, zodat je klanten de juiste richting kunt wijzen. Dus af en toe een wandelingetje door de winkel, ook om spullen op te halen. Dat geeft vrijheid en ruimte om je werk zo in te delen dat het te doen is.

Wat ook heel fijn is, is dat je door collega's waardering krijgt. Collega's die zeggen: 'wat fijn dat je er weer bent'.

Die collega's helpen je echt. Er is ook geregeld overleg en er is ook nog de begeleiding waar ik terecht kan.

Dingen die je aankaat, daar wordt ook iets mee gedaan en dat geeft je echt het gevoel dat je gewoon meetelt. Collega's zijn eerder verzorgend en behulpzaam. Van vooroordelen heb ik niets gemerkt.

Lunchen, de koffiepauzes, die doe ik wel met het Werkse! team, niet omdat ik niet bij de andere de winkel-collega's zou mogen zitten maar als Werkse! club hebben we gekozen om met elkaar als een team in een team die dingen te doen. Er zijn wel sommige andere Werkse! collega's die af en toe met de winkel-collega's koffiedrinken. Begeleiding heb ik steeds minder nodig. Het is wel van belang dat je iemand hebt om op terug te vallen, die af en toe informeert hoe het met je is. Dat kan toch niet door de baas van de afdeling. Ik heb kortom wel een goede balans gevonden. Part-time en Werkse! geeft me ook zekerheid. Als de winkel me zou vragen om in vaste dienst zou komen dan zou ik wel twijfelen, want de huidige constructie bevalt. Ik wil ook vanwege mijn beperking liever niet in de avonden of weekeinden. Als jullie volgend jaar terugkomen, dan ga ik ervan uit dat ik nog steeds bij de kinderafdeling werk, tenzij ze me vragen voor de Ballenbak of in de knutselhoek (graag zelfs).'

Chantals droom zou zijn om terug te keren naar de peuterspeelzaal waar ze heeft gewerkt, want dit mist ze nog steeds, ondanks dat ze het bij de winkel erg naar haar zin heeft. Een basisschool zou ook leuk zijn en dan in de kleuterklas: 'tja, het blijft toch wel mijn dingetje.'

Ook de begeleider ziet Chantal als een vaste werkneemster van kinderland, de afdeling waar ze werkt. Ze mag ook gewoon mee (als ze dat wil) met bijvoorbeeld een cursus kinderveiligheid die de medewerkers van de winkel die werkzaam zijn bij deze afdeling gaan volgen.

Ook het adviseren van klanten is een taak die eigenlijk voorbehouden is aan de vaste medewerkers. Het is belangrijk dat de klanten de juiste informatie krijgen en Chantal geeft ook klanten informatie en advies. Verder wordt er ook rekening gehouden met de mogelijkheden van Chantal. Iedereen is wel blij dat het werk gedaan wordt. Ze is service gericht en ze past ook echt bij de winkel. Als er te veel werk is, dan zoeken we naar extra ondersteuning, bijvoorbeeld af en toe extra inzet van collega's van Werkse!

### **Chantal een jaar later**

'Ik werk nog steeds op de afdeling voor kinderkamers en doe grotendeels hetzelfde werk. Wel ben ik kort bij een andere afdeling gaan werken, maar dat ging niet goed. Het leuke aan die afdeling is dat je meer contact met klanten en vooral kinderen hebt, maar het was ook heel onrustig en onduidelijk. Inwerken is heel erg belangrijk en dat liep niet goed. Ik leer door te kijken, kijkend werken en dan doe ik na wat de collega's doen. Bij het inwerken was onduidelijk wie mijn buddy was en wat ik precies zou gaan doen, ook vanwege mijn beperking. Actief spelen

met kinderen is, vanwege mijn beperking voor mij geen optie dus ging ik al snel stage lopen bij de ontvangst van klanten: *greeteren*. Op zich ging dat wel, leuk om met klanten te praten maar ik miste ook mijn oude clubje en met de nieuwe club was geen echte klik. Bovendien zie ik op mijn afdeling misschien nog wel meer kinderen dan bij de ontvangst. Ik ben leergierig, maar als het niet werkt kun je terug. Nu zit ik weer lekker op mijn eigen afdeling. Hier doe ik werk waar ik zelf meer grip op heb, zelf meer kan regelen en dat past me beter dan vooral reageren op vragen of situaties.

Het mooie van de winkel waar ik nu werk is wel dat ze het mogelijk maken om elders iets te proberen dus ik heb geen spijt van mijn overstap. Bij mijn afdeling doe ik nu verschillende taken: ik zit op een paar kamers, dan moet je zorgen dat die netjes blijven. Daar zag ik wel tegenop, maar het valt erg mee. Een collega heeft geholpen met aanleren. Nu doe ik daar spiegelen en het aanvullen van producten, prijskaartjes. Aan wat ik kan doen zitten ook grenzen. Grenzen, omdat we als gedetacheerde medewerkers niet alle taken kunnen en mogen doen. Wij van Werkse! mogen niet op de computers, dus als klanten mij nu iets vragen waar ik de computer voor nodig heb gebruik ik de inlogcode van een collega. Ik heb natuurlijk liever mijn eigen code.

Er zijn ook grenzen aan wat ik lichamelijk kan. Soms neem ik te veel hooi op mijn vork en ik moet mijn grenzen wel bewaken. Ben wel iets meer gaan werken, maar vierentwintig uur is voor mij een maximum. Ik werk nu vijf uur per dag, op vrijdag vier uur maar dan ben ik 's middags wel op. 's Middags ben ik dan wel gesloopt en gelukkig wordt er voor mij gekookt. Die steun thuis heb ik wel nodig. Ondersteuning op het werk heb ik steeds minder nodig maar het is wel fijn dat je af en toe je werk met je coach kunt bespreken. Op het werk heb ik ook wel iemand met wie ik dat doe maar sommige dingen wil je niet met collega's bespreken. Ik trek ook nog vooral op met collega's van Werkse!. Wat dat betreft ben ik zowel van de winkel als van Werkse!. Ik ga ook naar de jaarlijkse bijeenkomst van Werkse!, leuk om met hen contact te hebben en houden. Ik zou bij de winkel in dienst kunnen gaan, maar dat is op tijdelijke basis en daar geef ik mijn zekerheid bij Werkse! niet voor op.

Hoe het komende jaar eruit zal zien? Ik hoop dat ik kan blijven en uitgeleerd ben ik zeker niet. Mijn droom is nog steeds werken op een school als een soort klasse-assistent of bij de winkel maar dan meer in de verkoop. Maar eerst ga ik iets heel anders en heel belangrijks doen: trouwen! Daar ben ik het komende jaar vooral mee bezig.

13

## 1.2. Thema's/grondpatronen

De eenentwintig verhalen zijn verhalen van individuele werknemers met een arbeidsbeperking. Zij geven aan hoe zij hun werk ervaren, waar zij wat aan hebben gehad en waar zij knelpunten zijn tegengekomen. Waar mogelijk hebben ook hun collega's en/of leidinggevenden het woord gevoerd. Bij de analyse van die verhalen hebben we gezocht naar 'grondpatronen' in de interactie tussen de individuele werknemer en de context van het werk.

Met een grondpatroon wordt bedoeld op de manier waarop mensen in hun dagelijks handelen in interactie met anderen het werk vorm geven. Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen et cetera, die dat individueel handelen mede sturen (Weick, 1995; Giddens, 1982; Coenen, 1987). Dat impliceert dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van het geheel is te vinden en dat er dus het nodige geleerd kan worden van (de som van) de individuele verhalen.

In dit deel van onze rapportage overstijgen we het individuele niveau en besteden we aandacht aan de overeenkomsten die we in die afzonderlijke grondpatronen kunnen vinden. Daarmee krijgen we zicht op grondpatronen die voor het geheel succesfactoren vormen voor duurzame plaatsing. De thema's die we daarmee vinden hebben we geclusterd naar de stappen op de weg van de deelnemer in het werk. We behandelen achtereenvolgens

- aan het werk komen
- aan het werk zijn
- ontwikkeling in het werk
- einde functie of baan

In dit hele traject speelt begeleiding op het werk en in de loopbaan een belangrijke rol. Die komt van meerdere kanten: accountmanagers van gemeenten, UWV en SW-bedrijf, jobcoaches en interne begeleiders, zoals teamleiders en buddy's. Aan de ervaringen met deze vormen van begeleiding besteden we in een afzonderlijke paragraaf aandacht.

### 1.2.1. Aan het werk komen

#### *Zoekgedrag: met wie zoek je?*

Slechts een kleine minderheid van de respondenten is geheel op eigen kracht aan het werk gekomen. Het overgrote deel heeft hulp hierbij nodig gehad, van ouders of van professionals. Een flink deel van de respondenten is via groeps- of individuele detachering aan hun functie gekomen. Dat betreft vooral de groep die nog onder de 'oude SW' valt en voor wie het SW-bedrijf een passende functie zoekt. Dat blijft voor de medewerker iedere keer spannend, omdat er wel een sollicitatiegesprek is.

*'Het blijft lastig, aan de ene kant staan werkgevers niet om je te springen. Beetje geluk.'*

Voor de mensen die niet onder de oude SW-regeling vallen is het zaak om een goede match met werkgevers te vinden. Uit de verhalen blijkt hoe krachtig de steun van ouders kan zijn om mensen te helpen werk te zoeken en in een aantal gevallen ook verder te begeleiden. De actieve rol van ouders komt vooral tot uitdrukking bij de groep die niet gedetacheerd is. Zij stimuleren hun kind om te solliciteren:

*'Mijn vader zei: ik ken daar nog wel iemand dus ga eens praten. Nee heb je, ja kun je krijgen.'*

*'Mijn moeder kende het hoofd van de school en vroeg of er nog een plaatsje voor mij was.'*

*'Mijn moeder zag dat het niet goed ging en is met me mee gegaan naar het UWV.'*

Etc., etc.

Het blijkt niet eenvoudig om de juiste plek te vinden en dat vraagt om veel kennis en creativiteit van zowel de betrokken medewerker als de werkgever. Consulenten geven aan dat dat een van meest kwetsbare onderdelen van de begeleiding richting werk is: voor de juiste match moet de consultant inzicht hebben in zowel de wensen en mogelijkheden van de werknemer als de vraag en de cultuur van de werkgever. Die kennis is niet overal aanwezig en in de geschiedenissen van de deelnemers zitten veel breuken in hun arbeidzame leven.

#### *Wat is duurzaam? (Dis)continuïteit in arbeidsrelaties*

Mensen met een hbo-achtergrond met een talent dat schaars is op de arbeidsmarkt (financiële dienstverlening, ICT), weten op eigen kracht een vast contract bij een werkgever te bemachtigen. Voor de overige respondenten is dat bijna niet weggelegd. Na een jaar bleken in de onderzoeksgroep twee mensen van een tijdelijk naar een vast contract te zijn gegaan, waarvan een persoon op een laaggeschoolde functie in een supermarkt. De overige drie respondenten met een vast contract zijn in dienst van de overheid of een aan de overheid gelieerde organisatie. Van de zeven respondenten die in de eerste ronde een tijdelijk contract hadden zijn drie personen nog steeds werkzaam op dezelfde functie, een iemand heeft een nieuwe tijdelijke functie, twee zijn doorgestroomd naar een vaste functie en twee werken niet meer door ziekte of aflopen van het contract (zie ook figuur 4).

Te verwachten valt dat het percentage mensen met een tijdelijk contract in de toekomst verder toe zal nemen. De gedetacheerden vallen immers onder de oude SW-regeling, die wordt afgebouwd.

Het huidige beeld van de arbeidsmarktpositie van de onderzoeksgroep wijkt niet wezenlijk af van het algemene beeld: voor laaggeschoold werk is een vast contract een zeldzaamheid. Maar de relatieve grootte van de groep waarom het gaat verschilt wel: waar de flexibele schil op de arbeidsmarkt landelijk op 25 à 30 procent ligt, zal dat –met de relatieve afname van de gedetacheerden- bij ongewijzigd beleid voor deze groep op 70 à 80 procent liggen. Dat is wellicht te hoog ingeschat, meer precies berekenen is op dit moment niet mogelijk. Dat neemt niet weg dat er wel degelijk een serieus probleem opdoemt: duurzaamheid van langer dan vijf maanden is weliswaar bereikt, maar de onzekerheid over de toekomst voor de betrokkenen niet verminderd.<sup>2</sup>

Respondenten merken of werkgevers een vast contract willen aanbieden, zo blijkt:

*'Na zoveel contracten moest ik helaas weg, want ze wilden me niet vast aannemen.'*

Bij een gesprek waar het al bekend was dat het contract niet verlengd zou worden, geeft de leidinggevende aan dat het niet aan de inzet of kwaliteit van B ligt dat zijn contract niet verlengd wordt:

*'B. moet ons binnenkort dus verlaten, iets waar ik het zelf absoluut niet mee eens ben, ik baal daarvan. Ik heb heel veel plezier aan hem, omdat je gewoon resultaat ziet. Dus het is heel jammer. We hebben wel met elkaar afgesproken dat mocht het in de toekomst wel weer passen dan kan hij terugkomen.'*

<sup>2</sup> Deze situatie is inmiddels in recent ander onderzoek reden om de definitie van duurzaam werk te veranderen: niet alleen het verkrijgen van een vast contract, maar ook het behouden van een tijdelijk contract en werkherhaling na eerdere banen valt hieronder (Mallee e.a., 2018, p.2).

Werkgevers hebben vaak al een betrokkenheid bij de doelgroep voordat de medewerker er is. Zij hebben ervaring met de doelgroep, waardoor de drempel om iemand met een beperking in het bedrijf te laten werken minder groot is. Het is vaak de aanleiding om te zoeken naar mogelijkheden om mensen met een beperking te plaatsen: het zijn familieleden of bekenden uit de buurt. Die persoonlijke band maakt dat ze een stapje extra zetten om iemand te plaatsen. Sommige (grote) bedrijven hebben hun ervaring vertaald in een 'inclusief' beleid, waardoor er vaak meerdere mensen met een beperking op één afdeling of vestiging tegelijkertijd werken. Deze mensen werken merendeels via detachering of op tijdelijke basis.

Gewezen wordt onder meer op de wet Flexibiliteit en Zekerheid die werkgevers als reden noemen om geen vaste contracten te geven, zeker voor die werkzaamheden die makkelijk uitwisselbaar zijn. Ook de onbekendheid, c.q. beperkte tijdsduur van de no-risk-polis en bijbehorende looncompensatie bij ziekte worden als argument genoemd. Het belang van de instrumenten is wisselend. Voor sommige werkgevers is een no-riskpolis zeker van belang, maar op bijvoorbeeld de afdeling waar iemand daadwerkelijk aan de slag gaat spelen andere argumenten. Uit onderzoek van onder meer Cedris en het SEO blijkt dat de no-riskpolis geen doorslaggevende rol speelt voor werkgevers om mensen wel of niet voor het eerst in dienst te nemen (SEO, 2012, Cedris, 2016).

We ontvingen een mail van een moeder, wiens dochter niet mee wilde werken aan het onderzoek uit angst dat ze daardoor geen verlenging van het contract zou krijgen.

Mijn dochter .... ontving van u een brief met het verzoek om deel te nemen aan uw onderzoek.

Helaas wil zij dat niet, omdat zij het niet prettig vindt dat de onderzoeker meegaat naar haar werk. Jammer, maar begrijpelijk. Toch wil ik u niet onthouden wat haar ervaring is met de werkgevers die zij (als Wajong-er) tot dusver heeft gehad, zijnde: bedrijf H. en bedrijf W.

Bij H. heeft ze in de periode van december 2011 tot december 2014 drie tijdelijke contracten gehad voor 24 uur in de week (eenmaal zes maanden, eenmaal twaalf maanden en de laatste achttien maanden). Na afloop van het laatste contract is haar geen vast contract aangeboden en dus moest zij op zoek naar een andere werkgever. Sinds april 2015 werkt zij op contractbasis voor 24 uur in de week bij bedrijf W (eerst voor zeven maanden en daarna voor 8 maanden). Haar derde contract (voor acht maanden) gaat volgende maand in en loopt tot maart 2017. Er is (nog) geen vooruitzicht op een vast contract.

Het lijkt erop dat bedrijven Wajongkrachten alleen tijdelijk in dienst willen, want hetzelfde zie ik bij haar vriend en andere Wajongers in Den Haag. Dat zal toch niet de bedoeling van de 'banenafpraak' zijn geweest.

We vroegen deze moeder of we haar mail in deze rapportage op mochten nemen. Ook haar antwoord is veelzeggend.

Het is goed om de informatie van mijn dochter te gebruiken. Haar laatste contract bij bedrijf W. is net afgelopen en ze is nu zonder werk. Haar jobcoach is nieuw werk voor haar aan het zoeken. Ik vrees dat het steeds moeilijker wordt.

Heel vervelend dat haar inkomen nu terugvalt naar alleen Wajong (75 procent minimumloon<sup>3</sup>), wat een extra probleem geeft omdat haar vriend (ook Wajonger en nog maar net officieel van start bij een nieuwe werkgever) ook zonder werk is omdat zijn werkgever failliet is gegaan.

Hun lage inkomsten zullen nog wel even duren omdat ze bij een volgende werkgever pas na een proeftijd (2-3 maanden) salaris krijgen. En ze hadden het al niet breed. Ik zie hun toekomst somber in.

15

### 1.2.2. Aan het werk zijn

De aard van het werk dat mensen doen, doet ertoe. Daar moet in de matching rekening mee worden gehouden, niet iedereen kan overal geplaatst worden. We behandelen in dit deel van de rapportage achtereenvolgens de centrale thema's die respondenten naar voren brachten. Het gaat om Werk van betekenis, omgang met beperking, de plaats van het werk in het primair proces, collega's en leidinggevenden, werk en privé, en opleiding en ontwikkeling.

<sup>3</sup> deze mailwisseling vond plaats voorafgaand aan de teruggang van de Wajong-uitkering naar 70 procent van het minimumloon.



### *Werk van betekenis*

Een belangrijke motivatie voor mensen om te werken is dat zij graag van betekenis zijn voor anderen. Mensen ontlelen (een deel van) hun identiteit aan het werk wat zij doen.

*'Ik ben een vakkenvuller, ik wil dit voor altijd blijven doen.'*

*'Toen ik in 2013 moeilijk werk kon vinden vond ik dat verschrikkelijk! En werken voor de overheid is maatschappelijk bezig zijn en daar kan ik helemaal achter staan.'*

Een essentieel punt is dan ook dat het werk toegevoegde waarde voor de organisatie moet hebben, dat mensen weten dat zij ertoe doen en daarom ook gewaardeerd worden.

*'Ik heb het hier naar mijn zin omdat ik hier mijn vaardigheden goed in kan zetten en mijn collega's mij hier ook de kans voor geven.'*

*'Voor de school is haar komst een cadeautje.'*

B. kan goed overweg met de systemen die ze gebruiken op de afdeling, daarom wordt hij gevraagd voor bepaalde klussen die hij sneller kan dan de rest. Hij vindt het leuk om deze klusjes te doen want het is belangrijk dat ze gebeuren. B wordt hiervoor door zijn collega's gewaardeerd, dit maakt zijn werk leuker en het motiveert hem.

Opgenomen zijn in een sociaal verband is van grote betekenis voor de respondenten en een belangrijke reden om werk te zoeken.

*'Ik merkte dat ik geïsoleerd ging leven en ik was niet de enige die dat opviel.'*

Betrokkenheid bij het bedrijf blijkt uit het antwoord op de vraag waar mensen werkzaam zijn. De medewerkers identificeren zich met het bedrijf waar ze werken en ook de deelnemers die via een detachingsverband aan de slag zijn zeggen dat ze bij werkgever x werkzaam zijn en niet bij het detachingsbedrijf. Niet dat men negatief is over de detacheerder, integendeel, maar werken bij een echt bedrijf geeft toch meer status.

*'Ik heb het idee dat ik bij bedrijf I. werk, via Werkse!. Mijn zoon zegt ook aan zijn vrienden dat ik bij bedrijf I. werk.'*

*'Voor mij is het werken bij bedrijf D. echt een droombaan.'*

### *Verantwoordelijkheid nemen voor werk en omgang met beperking*

In veel gesprekken geven mensen aan dat zij alles doen om hun verantwoordelijkheid voor het geheel te nemen. Of het nu gaat om op tijd zijn of om het werk goed te doen.

*'Maakt niet uit wat voor weer het is, ik pak de fiets.'*

*'Zelfs als ik met hem boodschappen doe (in een supermarkt, red.) en hij ziet iets verkeerd staan in de winkel, zet hij het weer goed.'*

*'We zijn ontzettend blij met haar, door haar hoeven we niet aan de afwas te denken en kunnen we ons concentreren op het eten en de verkoop.'*

Het merendeel van de respondenten ziet zichzelf als harde werker en wordt ook als zodanig gewaardeerd.

*'Hij is de hardste werker van ons allemaal....hij heeft nooit kapsones, alles is goed. Hij zal nooit zeggen dat doe ik niet of daar heb ik geen zin in.'*

*'Als ik qua houding tien jongens zoals A. had zou het werk zo gedaan zijn.'*

Leidinggevende zegt tegen B: *'Daar kunnen sommigen wel een voorbeeld aan nemen. Met jouw instelling kom je volgens mij overal binnen.'*

Onze gesprekspartners zijn zeer gemotiveerd om zich volwaardig in te zetten, zij het binnen de grenzen van hun beperking. Dat vraagt om erkenning van de grenzen van iemands inzetbaarheid. Erkenning allereerst door de betrokkene zelf, maar ook door de omgeving. Je moet je beperking accepteren en daar open over zijn. Bovendien moet je andere collega's duidelijk maken wat je hebt, waar ze op moeten letten want anders blijft het onduidelijk over wat je kunt en wat je niet kunt.

B. verwoordde het kernachtig in de tips die hij geeft:

- wees open en eerlijk over wat je hebt en dat dat soms een beperking oplevert.
- Je beperking ook accepteren
- Zoek een omgeving waar je uitdagingen aan kunt gaan. Dat zoeken is op zichzelf al een uitdaging
- Een veilige omgeving
- .....

In dit geval heeft openheid over de eigen beperking ook effect gehad op de omgang met kwetsbaarheid in het team als geheel.

*'B's actie om bij de start van het team meteen zijn nieuwe collega's te vertellen dat hij autisme heeft en wat dat voor hem betekent, wordt positief gewaardeerd, zo zegt een collega: 'Ik bewonder hem erom. Zijn openheid maakt het ons makkelijker en we hebben er begrip voor waarom hij een eigen kamer heeft.' De teamleider: 'Dat B. dat deed was heel goed natuurlijk, dan weet iedereen hoe en wat. Hij was als eerste aan het woord bij de voorstelronde, want dat was belangrijk voor hem. Maar omdat hij zo open was, vertelde iemand anders ook over zijn ziekte die hem fysiek beperkte en de volgende over de thuissituatie waar de aandacht naartoe moest. Dus hij zette de toon en dat was heel positief.'*

Essentieel is dat mensen zelf bepalen wat ze aan wie willen vertellen. Sommigen kiezen voor volledige openheid, anderen zijn daar selectiever in. Vooral voor mensen met een psychische stoornis is dit een expliciete afweging, omdat de stoornis aan de buitenkant niet zichtbaar is. Het is van belang dat collega's op de hoogte zijn van je beperking. Van iemand zonder benen verwacht je niet dat hij aan verspringen doet, dat zelfde gaat ook op voor iemand met bijvoorbeeld autisme: als je weet wat die beperking is, kun je daar je als collega je verwachting op instellen. Het is dus vooral in de eerste periode waarin iemand aan het werk is van belang te volgen of en hoe zij de beperking bespreekbaar wil maken. Dat is uiteraard vooral afhankelijk van hoe iemand er zelf mee om wil gaan.

#### *Chronisch gaat niet over*

Plaatsing is één, volhouden is drie, zo bleek in de tweede ronde gesprekken. Het gaat bij beperkingen om zaken die niet overgaan. Chronisch beperkt zijn vraagt acceptatie van iedereen. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat je je op alle fronten kunt ontwikkelen. Voor collega's wordt het moeilijker om dezelfde 'fouten' steeds te corrigeren. Het valt collega's op dat mensen zich blijven herhalen, blijven vragen om bijvoorbeeld erkenning ook al heeft iemand dat al vaak gevraagd en bewezen dat hij dat heel goed kan. Kortom, die beperking gaat niet weg, krijgt wellicht een andere plaats maar het blijft een punt van aandacht.

#### *Kerntaken of klussen*

De aard van de werkzaamheden en het belang daarvan voor de continuïteit van het bedrijf blijken een factor van belang voor zowel de waardering van de medewerker als voor de continuïteit van de arbeidsrelatie. We zien verschillende vormen.

Bij groepsdetacheringen worden medewerkers over het algemeen ingezet op reguliere werkzaamheden die niet veel opleiding vereisen (spiegelen, vegen, et cetera). Mensen zijn daar tevreden over, maar vinden wel dat ze dan ook als reguliere medewerker beschouwd moeten worden.

*'Wij van het detachingsbedrijf mogen niet op de computers, dus als klanten mij nu iets vragen waar ik de computer voor nodig heb gebruik ik de inlogcode van een collega. Ik heb natuurlijk liever mijn eigen code.'*

Bij individuele plaatsingen starten mensen vaak met een project dat tijdelijk van aard is, bijvoorbeeld achterstallige debiteuren wegwerken, assisteren bij een verhuizing, et cetera. Het projectmatige karakter ervan betekent dat de functie een natuurlijk einde kent. In twee gevallen stroomde de medewerker door naar een vast contract. Dat bood niet alleen zeer welkome financiële zekerheid, maar ook inhoudelijk interessanter werk:

C. is door het vaste contract steeds meer vaste taken gaan doen waar een langere inwerktijd voor nodig is. Hij heeft zelf aangegeven welke taken hij zou kunnen doen; zijn coach, leidinggevende en andere collega's hebben daarin meegedacht. Na een half jaar heeft hij een takenpakket waarmee hij een goede bijdrage levert aan het team en waar hij zelf ook tevreden mee is.

In andere gevallen houdt het contract op na het afronden van het project. Bij individuele detacheringen wordt een nieuwe plek gezocht, soms binnen het bedrijf zelf waarbij succes niet gegarandeerd is.

*'Het is een fijne vent, we gunnen het hem ook dat hij een prettige werkplek heeft.'*

#### *Regelruimte*

Een volgende potentiële succesfactor bij de inzet van mensen met een beperking ligt op het terrein van de organisatie van het werk. Veel reguliere functies kennen steeds meer taken als gevolg van nieuwe organisatieprincipes. Internationaal onderzoek laat zien dat in de afgelopen jaren functies soms wel met 50 procent zijn toegenomen (breder geworden)<sup>4</sup>. Ook de trend naar *lean* organiseren in veel bedrijven en instellingen impliceert een toename van het aantal taken in functies (Macias & Bisello, 2016). Het is de vraag of deze stapeling voor iedereen gunstig is. Nadenken over en sleutelen aan de functie-opbouw is voor de plaatsing van mensen met een beperking een belangrijke succesfactor.

#### *Toegespitste functieopbouw*

In verschillende cases is er sprake van het creëren of invullen van een functie die passend is voor de werknemer. Zo is op een basisschool de functie pas ingevuld toen de medewerker er was.

*'In feite doet L. taken die ze kan en wil doen.....allemaal taken die anders ook wel zouden gebeuren door de vaste krachten, maar door haar persoonlijkheid en het plezier dat ze heeft in het werken met kinderen, daar doe je het voor.'*

En voor een ander is het takenpakket uitgebreid toen zijn talent voor omgang met bepaalde systemen die precisie vereisen duidelijk werd. Hij wordt nu gevraagd voor bepaalde klussen die hij sneller kan dan de rest. Dat is niet alleen nuttig voor de organisatie, maar verhoogt ook de motivatie.

#### *Ruimte in het indelen van taken en tempo*

Veel respondenten geven aan dat ruimte in werktempo van groot belang is.

18

B. krijgt veel ruimte binnen zijn werk, het is flexibel en hij kan zijn werk zelf indelen. Welke werkzaamheden hij doet overlegt hij met zijn afdelingshoofd, dit binnen een bepaalde marge en hij moet zijn uren maken en verantwoorden. Hij werkt maandag tot donderdag 5 uur per dag. Als hij een van deze dagen niet kan, dan werkt hij op vrijdag.

In drukke periodes kan D. tot halfacht werken, in rustige periodes tot halfvijf. Hij kan van tevoren wel inschatten tot hoe laat hij ongeveer moet werken. Hij heeft geen moeite met lange dagen, alleen het thuisfront vindt dit niet altijd leuk. *'Ik moet blij zijn dat ik een baan heb en geld kan verdienen.'*

Deze ruimte is niet voor iedereen prettig. Voor mensen die behoefte hebben aan structuur zijn vaste tijden en taken weer beter. Niet iedereen heeft dezelfde handicap. Voor een autist is structuur misschien belangrijker dan voor iemand die fysiek niet zo sterk is en dus moet kunnen uitpuffen en afwisselen. Ook hier is dus maatwerk vereist.

T. is een manusje van alles....hij werkt zelfstandig en heeft een vaste weekplanning. Hij bezorgt en haalt de post op, maakt het plein schoon en leegt de vuilnisbakken drie keer per week. T. is erg secuur en vindt het fijn om met een schema te werken.

De functies bij een bedrijf als I. geven de nodige ruimte: medewerkers met een beperking zijn daar voortdurend bezig te 'spiegelen', dat wil zeggen spullen weer netjes leggen waar de klanten ze hebben verplaatst of door elkaar gehaald. Dat is werk dat niet per se af moet. Zo zegt de jobcoach van Werkse!:

*'Als het niet af is, is het niet erg, er is hier altijd wat te doen. De structuur zit hem voornamelijk in de basistaken en als het niet af is doet een collega het of dan komt het morgen wel.'*

#### *Ruimte in het bepalen van de werkplek*

---

<sup>4</sup> Fernández-Macías & Bisello (2016), A framework for measuring tasks across occupations

Dit is vooral van belang voor mensen die moeite hebben met veel prikkels. Flexibele werkplekken waar veel mensen in dezelfde ruimte zitten geeft dan wel eens te veel stress. De mogelijkheid om zich terug te trekken geeft opluchting,

B. werkt graag in een rustige omgeving. In de buurt van zijn afdeling is een stilleruimte. Wanneer hij daar behoefte aan heeft gaat hij daar even heen om tot rust te komen. In het begin kon dit meerdere malen per dag zijn, nu gaat hij daar om de dag heen.

De mogelijkheid om op verschillende plaatsen of afdelingen te werken wordt door sommigen ook genoemd als een positief kenmerk van de werkomgeving:

*'Het leukste vind ik het rijden met de heftruck. Ik heb nu ook alle locaties een beetje in het hoofd. Maar ook het werk wat hier over het algemeen gedaan wordt, het totaalpakket.'*

Kortom: er zijn veel verschillen. Het is voor iedereen anders en maatwerk is een randvoorwaarde voor een succesvolle inzet van mensen.

#### *Leidinggevende en team*

Bij een aantal respondenten heeft het bedrijf, vóór de komst van de werknemer met een arbeidsbeperking, informatie ontvangen waarin de beperking van de werknemer beschreven wordt. Een leidinggevende heeft aangegeven dat dit erg informatief was, omdat zij wisten wat zij van tevoren konden verwachten. Het was voor leidinggevend en collega's vooral prettig om te weten met welke zaken de persoon met zijn beperking moeite heeft. Er is meer begrip op te brengen voor de situatie van de werknemer met een beperking. Een leidinggevende noemt dat deze informatie de gewinning met de betreffende medewerker heeft versoepteld.

De sfeer op het werk is dan ook een belangrijke succesfactor. Dat gaat over de rol van de leidinggevende en over de acceptatie van collega's in het team. De onderzoeksresultaten ondersteunen ander onderzoek hierover (zie bijvoorbeeld Vilans, 2009).

Een van de respondenten geeft zelf leiding. Vanwege haar beperking kan ze maar enkele uren per dag werken, maar in die uren stuurt ze een tweetal teams aan die bij verschillende ministeries schoonmaakwerk verrichten. Ook een andere respondent werd leidinggevende van de participatiepool van de organisatie, maar de hoeveelheid uren die deze functie met zich meebracht was te belastend. Zij heeft nu de functie van jobcoach en deze individuele begeleiding past haar beter.

#### *Waarderend leidinggeven*

Alle respondenten geven aan dat zij goed op kunnen schieten met hun leidinggevende en dat zij daar terecht kunnen als er iets speelt.

*'M. weet hoe ik in elkaar steek en hij weet hoe hij daar mee om moet gaan. Daarom kan ik zo goed met hem werken. Dit is de kracht van een leidinggevende.'*

Leidinggevend en die zeer gewaardeerd worden door respondenten hebben gelijkwaardigheid als uitgangspunt. Zo geeft de leidinggevende van L. aan dat L. zich onderdeel van het team voelt.

*'We gaan open met elkaar om. Er is weinig hiërarchie en we zien elkaar als gelijke. Hij is gedetacheerd maar hij is een van ons, daar zit geen verschil tussen. Gewoon gezellig, dat ik denk ik ook de reden dat L. het naar zijn zin heeft.'*

*'R. wil niet anders behandeld worden dan anderen, en dat is precies wat we doen, want R. behandelt ons ook niet anders.'*

#### *Acceptatie in het team*

Vrijwel alle respondenten hebben aangegeven dat ze het goed kunnen vinden met hun collega's en dat is een belangrijk deel van het gevoel van acceptatie en waardering.

*'We horen er gewoon bij. We worden niet gezien als minderen, omdat we een beperking hebben of omdat we schoonmaakwerk doen en dat maakt het werken hier leuk.'*

*'Bij al mijn andere banen was er vaak ellende. Als ik iets wilde vragen kreeg ik nooit echt antwoord of namen ze mijn vraag niet serieus en dat is hier niet zo. Mensen weten wie je bent en respecteren je. Je wordt als gelijke behandeld.'*

*'Ze gaan met mij om zoals ze met iedereen omgaan. Ik ben echt onderdeel van het team.'*

Etc. etc.

De deelnemers doen zelf hun zijn best de sfeer op het werk goed te houden en zeggen dat dit ervoor zorgt dat ze geaccepteerd en gewaardeerd worden door hun collega's. Bij een volgende deelnemer is het andersom. Deze geeft aan gerespecteerd en gewaardeerd te worden, waardoor de sfeer heel goed is.

*'Binnen dit bedrijf word ik geaccepteerd en gerespecteerd. Hierdoor is de sfeer onderling heel erg goed. Ook heb ik gemerkt dat hierdoor mensen elkaar dingen durven te vertellen of te vragen als ze ergens mee zitten.'*

Het chronisch karakter van de beperking vraagt speciale acceptatie van de omgeving. Zo vertelt iemand:

*'Je moet accepteren dat hij sommige fouten niet af kan leren. Dan moeten wij daarop blijven letten. Maar dat is geen probleem, er staat ook het nodige tegenover. Kwestie van een beetje geduld hebben.'*

Respondenten geven aan dat complimenten en het horen van 'dank je wel' zorgen voor een gevoel van waardering.

*'Ik krijg dan complimenten dat ik het goed doe. Complimenten motiveren mij.'*

*'Ik hoef niet elke dag te horen dat ik goed bezig ben, maar ik vind het wel belangrijk dat ik af en toe een bedankje krijg.'*

20

Acceptatie is één kant van de medaille. Je ook geaccepteerd weten en daar actief mee omgaan, is niet voor iedereen heel gemakkelijk.

*Toen A. laatst een uitnodiging kreeg voor de verjaardag van een collega was ze heel blij, omdat dit haar het gevoel gaf dat ze er echt bij hoort. Ze durfde echter niet te gaan. Haar leidinggevende geeft aan: 'Ze hoort er gewoon bij, maar ze vindt dat zelf af en toe nog moeilijk te accepteren.' ....Collega's geven haar veel complimenten om haar zelfvertrouwen te vergroten, maar dit is niet makkelijk. A. Is zeker niet de enige, ook bij andere respondenten is dat het geval.*

Bij groepsdetacheringen vormen de medewerkers met een beperking een apart team met eigen kleding en soms ook eigen groepjes in de pauze.

*'Lunchen, de koffiepauzes die doe ik wel met het detacheringsteam. Niet omdat ik niet bij de andere collega's zou mogen zitten, maar als detacheringsclub hebben we gekozen om met elkaar als een team die dingen te doen. Er zijn wel sommige collega's die af en toe met de I-collega's koffie drinken.'*

#### *Werk – privé*

Sociale steun ligt niet alleen op de werkplek, maar ook thuis. Rust in de thuissituatie is van grote invloed. Een klein deel van de onderzoeksgroep woont nog bij de ouders. De betrokkenheid van de ouders lijkt in verschillende cases bij te dragen aan het vinden en behouden van werk, alsmede als vraagbaak voor hulp en begeleiding wanneer ze vastlopen. Ook partners, broers, zussen en tantes worden door de respondenten genoemd als mensen die sociale steun bieden. Er is dan ook geen respondent die niet heeft aangegeven veel steun te hebben gehad van een persoon dichtbij hen. Familieleden zijn –naast de jobcoaches- genoemd als belangrijkste sociale steun.

Eenmaal aan het werk vormen ouders een thuisfront, maar spelen een minder actieve rol. Uitzondering is een respondent die arbeidsbegeleiding niet wilde; haar moeder was haar steun en toeverlaat. In de andere gevallen wordt de begeleiding overgenomen door mensen van de werkplek en door externe jobcoaches. Overleg tussen begeleiders op of rond het werk met ouders komt in de verhalen niet naar voren.

### *Omgang met life events*

De deelnemers tussen de twintig en vijfendertig jaar zijn bezig met verhuizen, een eigen leven opbouwen, een nieuwe baan, carrière maken om maar enkele ingrijpende en tijdrovende zaken te noemen. Life-events leggen extra druk op ieders leven, of je nu wel of geen beperking hebt. Ze zijn zeker zo ingrijpend als overzicht en structuur belangrijk zijn om goed te functioneren. Die activiteiten overheersten soms de aandacht voor het werk. Omgang met life events vraagt van alle mensen aandacht, maar voor deze groep extra veel. Met name in de tweede ronde gesprekken vertelden mensen dat ze bezig waren met het opbouwen van een eigen sociaal leven, het voorbereiden van een huwelijk, het zoeken naar een relatie et cetera. Dit vraagt ook afstemming in de begeleiding thuis en op het werk. Speciale aandacht is nodig voor ziekte en overlijden van ouders, zeker waar het thuisfront altijd zeer steunend is geweest.

### 1.2.3. Ontwikkeling in het werk

#### *Opleidingsniveau*

Zes respondenten hebben een hbo/wo-niveau, de overige hebben een vso/lo- of een laag mbo-niveau. De mensen met een hoger opleidingsniveau hebben werk gevonden dat daarbij past, met uitzondering van iemand die door zijn psychische stoornis moeite had om zich te concentreren. Pas recent is deze stoornis gediagnostiseerd en hij krijgt nu training en medicatie. De andere hoogopgeleide respondenten geven aan graag door te willen leren, al dan niet via formele opleidingen.

Tijdens zijn zoektocht naar een baan heeft B. weinig hulp gehad, hij heeft zichzelf vooral door cursussen proberen te ontwikkelen. ....Buiten werk om houdt hij zich bezig met cursussen, workshops en trainingen te volgen. Hij is momenteel bezig met een cursus voor praktische technieken voor de toepassing van psychologie.

Voor R. sloot zijn opleiding goed aan bij het werk, maar voor de specifieke regelgeving noemt hij zichzelf autodidact....Het werk dat hij sinds 1 mei overneemt van zijn collega is specialistisch werk, dus daar wordt hij op ingewerkt. Bovendien doet hij de cursus Vakopleiding Openbare Financiën Hogere Ambtenaren bij de Rijksacademie, zodat hij inhoudelijk door kan groeien....' *Het is de opleiding binnen de Rijksoverheid en die geeft me de kans door te groeien naar een functie op schaal 10.*

21

Ook bij lager opgeleiden is er een wens om bij te scholen en zo dichterbij hun droombaan te komen of hun deskundigheid uit te breiden.

*'Ik hou wel van een uitdaging.'*

*'Wat ik vorig jaar nog super spannend vond kan ik nu wel, dus we kunnen weer een stapje verder.'*

*'Ik wilde wel iets nieuws proberen, zo'n stage op een andere afdeling geeft dan een prima mogelijkheid.'*

Vaak beseffen zij dat een hele beroepsopleiding te hoog gegrepen is, maar zij spreken wel de wens uit op een cursus of rijbewijs te halen om hun deskundigheid te bevorderen. Het is kortom belangrijk om allen de mogelijkheid tot doorleren, scholen naar vermogen, te bieden. Dat blijkt ook uit onderzoek. De impact van een diploma of certificaat voor iemand die geen beroepsopleiding heeft is heel groot en doet veel met het gevoel van acceptatie en eigenwaarde. Omdat we in zo'n diploma-gedreven tijd leven, hebben deze mensen vaak het gevoel dat ze geen kans maken op de arbeidsmarkt. Alles wat wel op dat cv onder het kopje opleidingen staat is hen enorm dierbaar. Dan tellen ze ook mee.

*'Een hele opleiding volgen is iets te veel, misschien in de toekomst. Ik zou wel graag kinder-EHBO willen doen, dat is een cursus en is volgens mij ook wel nuttig hier.'*

*'Ik heb altijd gezegd: ik wil graag een opleiding of een cursus volgen. Heb ik de laatste tijd hier ook steeds gezegd. Zodoende zijn ze nu bezig met de veegmachine. Een beetje jezelf kunnen ontwikkelen, dat heb ik altijd belangrijk gevonden.'*

Inzet op ontwikkeling is voor iedereen van groot belang. Dat betekent echter niet voor iedereen het volgen van een formele opleiding, maar kan ook verschillende vormen van informeel leren op de werkplek inhouden.



### *Inwerken 'on the job'*

Voor de mensen met een laag opleidingsniveau geldt dat zij het werk on the job leren. Dan moet blijken of het werk bij hen past.

*'Niet iedereen kan tegen de dynamiek van een supermarkt. Een proefplaatsing kan dat helder maken.'*

De vaardigheden (voor het werk, red.) heeft F. geleerd door te kijken naar hoe andere medewerkers dit deden. O. heeft vooral geleerd met een fotoboek, waar ze mee aan de slag is gegaan.

Toen D. aan de slag ging werd hij geholpen door een oudere collega, na een poosje moest hij het zelf gaan doen. Dat was een prettige manier om ingewerkt te worden. *'Ik leer snel door eerst te zien en het dan zelf te doen. Deze manier van inwerken paste dus goed bij mij.'*

Het uitzendbureau heeft voor A. een overzicht gemaakt met foto's van de werkplek en de bijbehorende werkzaamheden. Op deze manier kan zij het beter begrijpen, dan wanneer iemand haar de werkzaamheden uitlegt. Ze kan dan zien wat ze moet doen en waar ze dingen kan vinden of moet opbergen. Ook kan ze hier zo vaak als ze wil naar kijken in plaats van vaak hetzelfde te vragen aan haar collega's. Ze is ingewerkt door haar voorganger, die ook een verstandelijke beperking heeft. *'Door dat lijstje kan ik zien wat ik moet doen, voor als ik het soms vergeet. Maar dat gebeurt bijna niet meer.'*

Ontwikkelen in het werk betekent –vooral voor mensen met een lager opleidingsniveau- niet perse het volgen van een cursus of opleiding, het kan ook een uitbreiding van het takenpakket zijn. Een succesfactor voor de duurzaamheid van plaatsing blijkt dat er gekeken wordt welke taken iemand nog meer zou kunnen doen. A. heeft tot nu toe vooral de vakken gevuld bij de zuivel. Binnenkort komt de diepvries daar als vaste plek bij. Dat betekent niet alleen nieuwe producten, maar ook een plek in de winkel waar je eerder aangesproken kan worden door klanten. A. vindt dat lastig, maar wil het wel graag leren. *'Het allerbelangrijkste is dat de klant goed en vriendelijk geholpen wordt.'*

22

M. komt bij het detacheringsbedrijf vandaan. Ze werkt nu vier jaar bij bedrijf D. en is begonnen als schoonmaker. M. heeft weten op te klimmen naar assistent-manager en is begeleider van W. en S. op het werk. ... *'Ik ben heel blij dat ik het zover heb weten te schoppen.'* Hier heeft ze ook hard voor gewerkt en dankzij haar leidinggevende die het talent van begeleiden in haar zag, heeft ze de functie gekregen en ze vervult deze ook goed.

### *Werken en droombanen*

Werk doen dat je leuk vindt is uiteraard een belangrijke succesfactor. Door op de persoon toegespitste functies te creëren wordt het beter mogelijk om kwaliteiten die iemand blijkt te hebben aan de functie toe te voegen. Daarnaast hebben mensen ook dromen, waarvan ze graag willen dat daaraan tegemoet gekomen wordt.

*'Ik wilde zo graag met kinderen werken, desnoods vrijwillig.'* Voor L. is werken op een basisschool dus ideaal. Ook toen het contract van L. niet verlengd kon worden is ze met steun van velen op zoek gegaan naar een nieuwe school. Met succes.

Wat voor S. het werk tot nu toe leuk maakt, is het rijden in de auto..... *'Het rijden vind ik het leukst om te doen hier. Mijn droom is om ooit een baan te hebben waar ik mag rijden en waar ik in het magazijn mag werken.'*

Ook als de droom wat verder weg ligt kan er in het werk toch rekening mee worden gehouden.

D. heeft een rijbewijs daarom mag hij ook chauffeur zijn bij de veegkar van de gemeente. Zijn droom is om vrachtwagenchauffeur te zijn in Italië. Het lijkt hem een heel mooi land en erg leuk om daar zelf heen te rijden.

*'Wel ben ik afgelopen jaar kort bij de ballenbak gaan werken, dat was altijd mijn droom. Maar dat ging niet goed. Het leuke was werken met kinderen en meer met klanten, maar het was ook onrustig en onduidelijk... Ik ben leergierig, maar als het niet werkt kun je terug. Nu zit ik weer lekker op mijn eigen afdeling.... Het mooie van ons bedrijf is wel dat ze het mogelijk maken om elders iets te proberen dus ik heb geen spijt van mijn overstap.'*

#### 1.2.4. Einde functie en/of baan: werk(on)zekerheid

Het merendeel van de respondenten heeft meerdere functies voorafgaand aan de huidige gehad. Slechts één respondent was in haar eerste functie werkzaam. Het aantal eerder beklede functies varieert voor de overige respondenten –ongeacht leeftijd– tussen de drie en negen (zie figuur 3). Discontinuïteit is voor deze groep een veel voorkomend verschijnsel. Slechts in een enkel geval is de functie beëindigd op verzoek van de medewerker zelf (door teveel belasting of een niet passende functie), meestal werd het contract niet verlengd of was er sprake van reorganisatie of faillissement.

Een belangrijk verschil in de groep respondenten is de vraag of zij in detachingsconstructie werkzaam zijn of rechtstreeks bij het bedrijf of instelling. In het eerste geval zoekt het SW-bedrijf een nieuwe functie voor hen, in het laatste staat de persoon er alleen voor, al dan niet met steun van het thuisfront.

##### *Van functie naar functie*

Voor een aantal respondenten die individueel gedetacheerd waren bij een bedrijf verviel de functie en ging de jobcoach op zoek naar een nieuwe plek.

*‘UWV deed nauwelijks iets toen ik werkloos was, bij de gemeente was het ongeveer hetzelfde liedje’,* vertelt B. Nu is alles uitbesteed aan het detachingsbedrijf en heeft hij een coach die hem steunt en ervoor zorgt dat hij aan het werk blijft. De coach gaat op zoek naar geschikte werkplekken waar hij B. als kandidaat voorstelt...volgende week heeft B een sollicitatiegesprek bij een andere werkgever in Delft. Hij vindt het wel spannend om weer te gaan solliciteren en is benieuwd wat eruit komt.....*‘Het blijft lastig, aan de ene kant staan werkgevers niet om je te springen. Beetje geluk.’* B. weet hoe lastig het kan zijn. In het verleden heeft hij veel gesolliciteerd en daarbij ook met veel afwijzingen te maken gehad.

Een jaar later is B bij de nieuwe werkgever aan het werk en ondersteunt hij bij de verhuizing van een afdeling. Hij heeft het hier opnieuw naar zijn zin en doet erg zijn best. Jammer genoeg lopen de werkzaamheden hier af, omdat de verhuizing bijna rond is. De coach gaat weer op zoek naar een nieuwe plek voor B.

Bij detachering kunnen mensen zelf aangeven of een functie passend voor hen is, detachering geeft daarmee ook enige regelruimte in de loopbaan.

23

*‘Ik vind eigenlijk al het werk wel leuk, behalve bij de kassenbouw en dat heb ik aangegeven.’* Er werd direct wat geregeld en L. hoefde daar nog maar twee weken te werken voor hij ergens anders terecht kon.

Ook komt het voor dat jobcoaches van het detachingsbedrijf meer geschikte plekken in hetzelfde bedrijf zoeken, bijvoorbeeld wanneer de medewerker gezondheidsklachten heeft of aangeeft een andere functie te ambiëren. Er volgt dan een stageperiode en wanneer beide partijen tevreden zijn gaat de medewerker naar een nieuwe plek in de organisatie.

##### *Van baan naar baan*

Wanneer mensen onder de nieuwe regeling vallen, komt er -naast de spanning van het loslaten van het bestaande- de zorg voor het vinden van een nieuwe baan. In de groep respondenten ging het om negen mensen. Zij hebben daarin niet automatisch professionele ondersteuning, soms ook niet als ze daarom vragen. Nu zit hij thuis. J. voelt dat zijn afstand tot de arbeidsmarkt alleen maar groter is geworden en zegt: *‘ik zou zo graag een duurzame oplossing willen.’* J. voelt dat het enige wat hij nodig heeft, is iemand die hem introduceert bij een bedrijf. J. zei dat hij zwaar getraumatiseerd is door zijn vorige baan.

Drie respondenten werkten via groepsdetachering bij een woonwinkel. Dit bedrijf bood hen een contract aan voor bepaalde tijd. Het voordeel daarvan was dat ze de bedrijfskleding konden dragen en ook in het computersysteem zouden kunnen. Toch gaven alle drie aan hier niet voor te voelen, zij wilden de werkzekerheid van de SW-situatie hier niet voor opgeven.

*‘Je kunt nu ook in dienst bij de winkel, maar dan raak ik mijn plekje bij het detachingsbedrijf kwijt. Ik werk daar al dertien jaar en ben twee keer bij andere bedrijven wegbezuinigd. Dan zoeken ze vanuit het detachingsbedrijf iets anders, dus dat geef ik niet op.’*

X wil graag bij de winkel blijven, maar dan wel vanuit het detachingsbedrijf. *'Ik heb al dertig jaar een aanstelling bij het detachingsbedrijf en dat geeft zekerheid. Voor mij is die zekerheid van groot belang. Zo makkelijk is er geen ander werk voor ons.'*

### 1.2.5. Begeleiding

Begeleiding in het werk kent meerdere aspecten: opvang bij praktische vragen in het werk, mogelijk maken dat iemand zich op zijn gemak en geaccepteerd voelt, mogelijk maken dat iemand zich kan ontwikkelen en ondersteunen bij reflectie op het eigen doen en laten van de medewerker. Om de discontinuïteit van arbeidsrelaties op te vangen kan de begeleiding zich ook uitstrekken over de loopbaan van de werknemer. Dit is tot nu toe vooral het geval bij medewerkers uit de 'oude SW-regeling'. Op beide vormen van begeleiding gaan we hierna in.

#### *Begeleiding op de werkplek*

Voor veel mensen is de leidinggevende het eerste aanspreekpunt in de interne begeleiding. In een aantal gevallen is er ook een buddy: een directe collega die regelmatig informeert hoe het gaat en de werknemer bij de rest van het team betreft. Uit de interviews blijkt dat het hebben van een dagelijks aanspreekpunt prettig is.

*'Jazeker, als ik iets niet weet dan vraag ik het.'*

*'Als ik iets niet zal begrijpen, dan is M. het aanspreekpunt.'*

*'Mijn buddy vraagt vaak hoe het met me gaat. Ik kan ook vaak bij hem terecht.'*

*'Het is wel van belang dat je iemand hebt om op terug te vallen, die af en toe informeert hoe het met je is. Dat kan toch niet door de baas van de afdeling.'*

De externe jobcoach is in veel situaties belangrijk. Niet alleen voor de werknemer zelf, maar ook als aanspreekpunt voor leidinggevendenden of andere interne begeleiders.

Mensen geven aan dat de jobcoach belangrijk is, omdat ze hen zo goed kennen.

*'Ik vind het heel fijn dat ik bij H. altijd aan kan kloppen als ik een probleem heb. Of het nou op mijn werk is of ik zit niet lekker in mijn vel, dat ik weet dat ik daar altijd terecht kan.'*

De jobcoach van A. komt bijna elke week even langs en neemt dan de zaken met hem door: *'Gaat alles goed, zijn er nog kwesties die we moeten bespreken, is er al een volgende stap te maken, et cetera.'* De jobcoach heeft dan ook even contact met de teamleider. In het begin kwam hij om de dag, maar de frequentie kan minder worden omdat het goed gaat met de werkzaamheden die A. uitvoert.

Waar nodig helpt de jobcoach ook met inwerken op nieuwe taken. Jobcoaches horen in sommige gevallen bij het bedrijf, bij gedetacheerden zijn de jobcoaches afkomstig van het SW-bedrijf.

In de regelgeving is vastgelegd, dat externe jobcoaches maximaal voor drie jaar aan een medewerker kunnen worden gekoppeld. Voor C. heeft dat goed gewerkt. Een keer per drie weken komt de jobcoach naar zijn werkplek en hebben ze overleg met de leidinggevende van C. erbij en een keer per drie weken gaat C. naar zijn jobcoach in Zoetermeer. De leidinggevende van C. heeft aan dat de jobcoach echt een succesfactor is bij deze plaatsing. C. geeft aan een goede band te hebben met zijn jobcoach.

Na drie jaar loopt deze begeleiding af. C. denkt dat dat wel moet kunnen. *'Ik ben inmiddels voldoende geacclimatiseerd en ik heb veel geleerd van de jobcoach. Zo ben ik beter geworden in mijn energiebeheer.....Bovendien heeft de jobcoach me geleerd minder perfectionistisch te zijn en een wat bredere blik naar buiten te houden. Ik moet me niet verbijten in een methode, die neiging heb ik nogal eens.'*

C. heeft inmiddels een vast contract en is gesetteld in het team. Zijn leidinggevende denkt het eveneens zonder jobcoach te kunnen. Bovendien ondervindt hij steun van de HRM-afdeling van zijn bedrijf, die de betrokken leidinggevendenden bij elkaar haalt om ervaringen uit te wisselen.

#### *Begeleiding in de loopbaan*

Jobcoaches die in de oude SW-constructie werkzaam zijn vormen de continue schakel tussen werknemer en de verschillende werkplekken. Zij zijn vast contactpersoon van de medewerker, begeleiden medewerker en werkgever na de plaatsing en ondersteunen ook bij het zoeken naar een volgende plaatsing als dat nodig is. Een belangrijke factor voor deze snelheid is de duurzame relatie die het detachingsbedrijf heeft met een aantal regionale werkgevers. Sleutelwoorden zijn partnerschap en continuïteit voor en in die relatie. De onzekerheid van

de tijdelijkheid van het werk wordt verzacht doordat mensen zich gesteund voelen bij het zoeken naar een nieuwe, passende plek.

Medewerkers, die onder de nieuwe regelgeving vallen kennen zo'n vast contactpersoon niet. Wanneer voor hen de functie stopt, vallen zij terug op hun thuisfront wanneer dit aanwezig en steunend is. Zowel de gemeente als het UWV kennen geen 'nazorg' in de vorm van een vaste contactpersoon. Wanneer iemand zijn baan verliest en weer gebruik moet maken van een uitkering, komt hij opnieuw in het proces van UWV en gemeente. Alleen bij toeval komt dezelfde consulent weer in beeld.



## 2. Conclusies

De diversiteit in de onderzoeksgroep is groot, zowel naar leeftijd, geslacht, opleiding als aard van de beperking. Dat leidt dan ook tot diversiteit in ervaringen.

Een eerste conclusie is dat opleidingsniveau van grote invloed is op de verschillende ervaringen met werk van de deelnemers. Ook de aard van de beperking is van groot belang. Wellicht een open deur, maar voor hoogopgeleiden is het relatief zelfstandig bewegen op de arbeidsmarkt meer vanzelfsprekend, zij kunnen beter proactief optreden dan mensen met een laag opleidingsniveau die meer aangewezen zijn op adequate begeleiding. Daarnaast blijken mensen met ernstige psychiatrische beperkingen kwetsbaar om zelfstandig een duurzame relatie aan te blijven gaan. Zij zijn meer afhankelijk van het inzicht van de werkgever/ begeleider in hun problematiek en bij gebrek daaraan verslechtert hun positie op de arbeidsmarkt. Begeleiding hebben allen nodig, ook na enkele jaren; alleen de mate en het type begeleiding verschilt.

De duurzaamheid van de arbeidsrelatie was met name voor de mensen die bij een (reguliere) werkgever in dienst waren beperkt. In deze groep blijkt na een jaar voor de helft een verandering in de arbeidsrelatie: twee mensen gingen van een tijdelijk naar een vast contract bij dezelfde werkgever, twee mensen kwamen zonder werk (door ziekte en door beëindiging van het tijdelijk contract), één persoon kreeg een nieuw tijdelijk contract. Vijf mensen behielden de bestaande arbeidsrelatie, hetzij in de vorm van een vast contract of van het bestaande tijdelijke contract. We merken op dat degene met een vast contract de hoger opgeleide Wajongers zijn die op termijn zullen uitstromen uit het doelgroepregister, omdat ze meer dan het wettelijk minimumloon verdienen.

Gegeven de verschillen in de onderzoeksgroep zijn er wel een aantal algemene conclusies te trekken voor de onderzochte groep als geheel.

### *Deelvraag 1. Hoe ervaren arbeidsbeperkte werknemers uit de regio Haaglanden hun werk?*

De meeste werknemers die wij hebben gesproken zijn positief over hun werk. Zij gaan graag naar hun werk en vinden het prettig dat zij meerwaarde hebben voor de organisatie (en soms ook de maatschappij). Zij hebben bovendien het idee dat zij op de juiste plek zitten en werk doen dat zij leuk vinden.

Waar de huidige functie positief beoordeeld wordt, zien we voor veel respondenten een (voor)geschiedenis van discontinue arbeidsrelaties. Sommige deelnemers hebben meer dan twintig banen gehad. De betreffende werknemers maakten –op een enkele uitzondering na– niet zelf de keuze voor beëindiging van de arbeidsrelatie. Hoofdoorzaken van die beëindiging waren dat er geen ruimte meer in het bedrijf was, of dat de maximum hoeveelheid tijdelijke contracten was bereikt. Slechts een enkele deelnemer aan het onderzoek heeft op eigen kracht nieuw werk gevonden.

Het veelvuldig wisselen van werk en werkgever met de bijbehorende afhankelijkheid bij het vinden van een nieuwe plek, heeft een duidelijke impact op de deelnemers. In de gesprekken is vrijwel altijd gewezen op het onzekere karakter van werk. Het kan altijd zo maar afgelopen zijn. Er is wel een duidelijk verschil tussen de mensen die gedetacheerd zijn en zij die dat niet zijn. De gedetacheerden verliezen weliswaar hun functie, maar niet hun baan. De deelnemers zijn zich ook heel goed bewust van deze terugval optie: op de vraag of ze zouden willen overstappen naar bedrijf X was het antwoord op de vraag ontkennend: je gaat die zekerheid niet opgeven, ook niet als je meer zou verdienen. Die keuze hadden de andere deelnemers niet. Niet-gedetacheerden verliezen beide tegelijkertijd en dat maakt hun onzekerheid groter.

### *Deelvraag 2. Welke achtergronden van de arbeidsbeperkte werknemers en factoren in de context van hun werk beïnvloeden genoemde ervaringen in de richting van een duurzaam dienstverband?*

#### Een goede match

Werk kan op verschillende manieren passen. De combinatie van de persoonlijke achtergrond, niveau, belasting en belastbaarheid zijn van groot belang. In het algemeen kunnen we concluderen dat de combinatie van werk dat past bij de persoonlijke achtergrond en niveau van groot belang is. Bovendien is er een op de persoon afgestemde balans nodig tussen de structuur in het werk en de regelruimte om met de beperking goed om te kunnen gaan. In alle interviews werd aangegeven hoe belangrijk die regelruimte is. Een derde doorslaggevende succesfactor blijkt dat de betreffende werknemers gevoelig zijn voor de sfeer op het werk. Dat begint bij acceptatie en zich opgenomen voelen in het team, acceptatie van de persoon én van de beperking. Het zijn randvoorwaarden om een veilige werkomgeving te creëren, ze zijn noodzakelijk voor een werknemer om zijn of haar verantwoordelijkheid ook te durven nemen. Tot slot zien we dat in de onderzoeksgroep juist mensen met



een hogere opleiding (hbo/wo) eerder in staat zijn om een vast arbeidscontract te bemachtigen. Dat geldt zeker voor degenen met expertise die niet ruim voorhanden is op de arbeidsmarkt, zoals ICT-kennis.

#### Persoonlijk: Reflectie vereist

Wat moet een medewerker kunnen voor het vervullen van een (duurzame) arbeidsrelatie? De ironie wil dat de eisen aan deze medewerkers in zekere zin zwaarder zijn dan voor veel reguliere medewerkers. Uit de gesprekken blijkt dat ook de nodige reflectie en zelfkennis vereist wordt.

Van deelnemers wordt eigenlijk twee soorten competenties vereist en verwacht: ten eerste het vak dat ze uitoefenen of de taken die ze uitoefenen en ten tweede omgaan met hun beperking in de context van werk. Om hun taken goed te doen moeten ze niet alleen vakbekwaam zijn, maar ook meer dan andere werknemers in staat zijn om met hun beperking om te gaan. Dat betekent:

- o erkennen van hun beperking;
- o deze een plek hebben kunnen geven in hun eigen leven;
- o deze aan collega's en leidinggevende duidelijk kunnen maken;
- o aangeven waar de eigen grenzen liggen.

Voor een aantal respondenten –met name de mensen met een licht verstandelijke beperking– bleek de begeleider degene die hen hielp met deze reflectie en waar nodig leidinggevend en collega's informeerde.

Een andere vereiste is kunnen blijven groeien en zich ontwikkelen. Juist op dit terrein zien we groei en ontwikkeling op een divers terrein. Persoonlijke ontwikkeling is óók zelfstandig naar je werk gaan, of steeds meer werken met collega's; iets wat enorm botst met je autisme. De gesprekken in de tweede ronde leveren zicht op de vitaliteit van mensen in de omgang met de beperking en zich verder willen ontwikkelen: *'Ik hou wel van een uitdaging', 'Wat ik vorig jaar nog super spannend vond kan ik nu wel, dus we kunnen weer een stapje verder.'* *'Ik wilde wel iets nieuws proberen, zo'n stage op een andere afdeling geeft dan een prima mogelijkheid.'* Reguliere werknemers zouden op deze punten nog genoeg kunnen leren van de deelnemers. En het vraagt van reguliere medewerkers ook kennis van hoe mensen zich kunnen ontwikkelen: niet alleen door een formele cursus, maar ook op andere terreinen.

Daarnaast blijken in de verschillende cases belangrijke persoonsgebonden succesfactoren voor duurzame plaatsing:

- Betrouwbaarheid
- Sociale vaardigheden
- Openheid
- Sterke werkethiek
- Om hulp vragen
- Samenwerken

Zoals eerder aangegeven is deze houding voor mensen met een psychiatrische aandoening niet altijd vol te houden, reden waarom zij eerder dan anderen in problemen verzeild kunnen raken.

#### Werkcontext

##### *Chronisch gaat niet over*

Uit de tweede ronde blijkt dat het voor collega's soms lastig is dat bepaalde vragen van de medewerker hetzelfde blijven. Iemand een paar maanden een advies geven gaat bijvoorbeeld wel, maar na een jaar nog steeds dezelfde vragen krijgen, kan iemand wel op de proef stellen. Kortom: sommige beperking zijn chronisch en gaan niet over. In een werkomgeving waar veel aandacht is voor leren en ontwikkelen is dit soms moeilijk in te passen. Chronische beperktheid en het feit dat ontwikkeling niet op alle fronten vanzelfsprekend is, moet door iedereen worden geaccepteerd. Voor collega's wordt het moeilijker om dezelfde 'fouten' steeds te corrigeren. Het valt collega's op dat mensen zich blijven herhalen, bijvoorbeeld blijven vragen om erkenning ook al heeft iemand dat al tig-keer gevraagd en bewezen dat hij bepaalde werkzaamheden heel erg goed kan. Kortom, die beperking gaat niet weg. Het krijgt wellicht een andere plaats, maar het blijft een punt van aandacht.

Vanuit de context van het werk zijn daarbij de volgende factoren cruciaal:

- Acceptatie en waardering van collega's met bijbehorende goede sfeer;
- Waarderend, coachend leidinggeven, met inzicht in omgang met beperking;
- Een aanspreekpunt (buddy) en duidelijkheid in de aansturing;

- Regelruimte in taken, tempo en werkplek;
- Toegespitste functieopbouw.

#### Omgaan met life events en een steunend thuisfront

Life-events leggen extra druk op ieders leven, ongeacht het wel of niet hebben van een beperking. Ze zijn zeker zo ingrijpend als overzicht en structuur belangrijk zijn om goed te kunnen functioneren. Voorbeelden zijn de stappen die de deelnemers in de leeftijd van twintig tot vijfendertig jaar zetten: een vaste baan en dan de stap zetten om zelfstandig te gaan wonen. Meer in het algemeen: een eigen leven opbouwen, een nieuwe baan, carrière maken, maar ook de dood van een geliefd huisdier om maar enkele ingrijpende en tijdrovende zaken te noemen.

Omgang met life events vraagt van alle mensen aandacht, maar voor deze groep vraagt het extra veel. In de tweede ronde zagen we mensen die bezig waren met het opbouwen van een eigen sociaal leven, met het voorbereiden van een huwelijk, met het zoeken naar een relatie, et cetera. Die activiteiten overheersten soms de aandacht voor het werk. Dit vraagt ook afstemming in de begeleiding thuis en op werk. Die afstemming lijkt vaak te ontbreken. Overleg tussen bijvoorbeeld de Wmo-begeleider en de werkcoach zijn we niet tegen gekomen maar is wel nodig, zeker als er aan een van de velden spanningen zijn: spanning in de thuissituatie resulteert ook in spanning op het werk. Uit de gesprekken met de consulenten blijkt dat dit niet als onderdeel van hun takenpakket gezien wordt.

Steun van een sterk thuisfront is een andere belangrijke succesfactor. Dat geldt voor het zoeken naar werk, maar ook als er problemen op het werk of in de privésfeer aan de orde zijn. Zonder goed functionerend sociaal netwerk vallen mensen op zichzelf terug, wat niet zelden tot (grote) problemen leidt. Speciale aandacht is nodig voor ziekte en overlijden van ouders, zeker waar het thuisfront altijd zeer steunend is geweest.

#### *Deelvraag 3. Welke instrumenten, methodieken spelen hierbij een rol (coaching, regelingen zoals de no-risk polis, et cetera)?*

29

Specifiek voor mensen met een beperking blijkt coaching een doorslaggevende factor voor duurzame werkgelegenheid. Naast coaching op de werkvloer is externe jobcoaching in veel situaties essentieel. Daarbij gaat het om het vinden van een goede werkplek, begeleiding op de werkplek zelf (helpen bij het aanleren van nieuwe taken, aanspreekpunt voor leidinggevende en voortgang bespreken). Daarnaast kan een jobcoach aangeven waar een volgende stap in ontwikkeling mogelijk is, bijvoorbeeld via taakuitbreiding of een opleiding. Een jobcoach kan bovendien continuïteit in begeleiding in de loopbaan bieden, ook als er een nieuwe functie gezocht moet worden. Jobcoaches die regelmatig contact met werkgevers hebben zijn het beste in staat om te zoeken naar de goede match tussen persoon en werkplek. Dit kan gaan om jobcoaches die betrokken zijn bij een groepsdetachering bij dezelfde werkgever of om jobcoaches die een netwerk van bedrijven hebben en deze actief onderhouden.

Door de verwevenheid van problematiek in de privé- en werksfeer blijkt aandacht van de jobcoach voor de privésfeer gewenst. Nu geven sommige jobcoaches die aandacht al, ook als dat niet tot hun officiële takenpakket behoort.

Financiële arrangementen zoals een no-risk polis, loondispensatie, et cetera, blijken van belang bij gesprekken die accountmanagers van UWV en gemeente voeren om mensen geplaatst te krijgen. Is dit eenmaal het geval, dan zijn ze in dit onderzoek niet naar voren gekomen als instrumenten waar rekening mee gehouden wordt. Dit is zeker het geval in grotere bedrijven waar de plaatsing geregistreerd wordt door de afdeling HRM en de dagelijkse begeleiding en ontwikkeling door leidinggevenden en collega's.

Werkgevers hebben ook de beschikking over interne instrumenten zoals het anders organiseren van werk en werkprocessen door middel van functiecreatie, jobcarving, et cetera.

#### *Deelvraag 4. Wat is de betekenis van duurzame werkverbanden voor de verdere ontwikkeling van de deelnemers?*

Het hebben van werk, van betekenis zijn voor het grotere geheel en deelnemen in een sociaal verband zijn van grote betekenis voor de betreffende werknemers. Het werk structureert het leven en geeft identiteit in de sociale omgeving. Het geeft ook een ander netwerk dan de thuissituatie. Daarbij is continuïteit een aspect van duurzaamheid dat nu vaak niet wordt bereikt.

Wat betreft de betekenis voor de verdere ontwikkeling in werk zien we een verschil tussen mensen met een hogere en een met een lagere opleiding. De mensen met een hbo/wo-niveau in de groep respondenten zijn allemaal bezig met leren, zich ontwikkelen en liefst met het volgen van een opleiding. Ze vragen om een blijvende investering in de ontwikkeling van hun arbeidsvermogen. Voor een deel van de groep lager opgeleiden is dit eveneens het geval. Zij zien ontwikkeling niet zozeer in het volgen van een cursus of opleiding maar eerder in meer taken, ander of gevarieerder werk, bijvoorbeeld door uitbreiding van de functieopbouw. Daarbij gaat het ook over persoonlijke groei: eerst begeleid naar het werk om na verloop van tijd zelfstandig verder te komen.

*Deelvraag 5. Welke gemeenschappelijke thema's komen uit de afzonderlijke casussen naar voren die aanknopingspunten bieden voor het verduurzamen van de dienstverbanden in het algemeen?*

Samenvattend komen als gemeenschappelijke thema's naar voren:

- *Continuïteit*, waarbij het doorbreken van een geschiedenis van discontinuïteit in de arbeid van belang is. Dit geldt voor de aard van de functie, die slechts voor een enkeling continuïteit belooft. Waar deze niet voorhanden is, is continuïteit in de begeleiding een second best optie.
- *Betrokkenheid*, zowel van de werknemer zelf, van de werkgever en leidinggevende en van degene die toe leidt naar werk. Voor de werknemer is het van belang om werk met toegevoegde waarde te doen. Voor de werkgever en sociaal netwerk op het werk is het belangrijk dat de arbeidsbeperkte werknemer verantwoordelijkheid neemt voor het werk en dat de aard en consequenties van de beperking duidelijk zijn, zodat men er rekening mee kan houden.
- *Reflectief vermogen* van de deelnemers, dat wil zeggen inzicht in en actief omgaan met de eigen mogelijkheden en beperking en hier ook over kunnen communiceren.
- *Regelruimte*, dat wil zeggen een functieopbouw die passend is, ruimte in het indelen van taken en tempo en waar nodig ruimte in het bepalen van de werkplek. Voor arbeidsbeperkte werknemers die behoefte hebben aan een heldere structuur, is ook binnen die structuur regelruimte gewenst, zodat zij rekening kunnen houden met hun beperking.
- *Opleiding en ontwikkeling*, met aandacht voor de volgende stap in het werk, c.q. de loopbaan van de betreffende werknemer. Voor hoogopgeleiden betekent dat vaak het volgen van een opleiding, voor lager opgeleiden het behalen van een (deel)certificaat, taakuitbreiding (bij voorkeur op basis van nieuw ontdekte talenten) en leren op de werkplek.
- *Leidinggevende en team*, waarbij waarderen en persoonsgericht leiding geven van belang is, evenals waardering en acceptatie in het team. Speciale aandacht is nodig voor het omgaan met het chronisch karakter van de beperking: waar voor reguliere werknemers ontwikkeling in het werk als vanzelfsprekend is, is voor deze groep niet alles mogelijk en is vasthouden van het bestaande soms op zichzelf al ontwikkeling. Een interne buddy blijkt eveneens een succesfactor.
- *Professionele begeleiding*, waarbij de jobcoach er als succesfactor uitspringt (zie ook bij deelvraag 3).
- *Een steunend thuisfront en aandacht voor life-events* blijkt voor velen essentieel, bij het verkrijgen van werk en als basis bij problemen op het werk of in de privésfeer.
- *Bij jobcoaching aanvullende afstemming tussen de begeleiding in werk en privéleven*.

### 3. Aanbevelingen

- Welke aanbevelingen zijn er voor de sociale partners en overheid in het Werkbedrijf Haaglanden op basis van bovengenoemde ervaringen, context en achtergronden van arbeidsbeperkte werknemers om duurzame dienstverbanden te bevorderen en de dienstverlening op grond daarvan te optimaliseren?

Aanbevelingen richten zich enerzijds op actoren op het bedrijfsniveau (werkgevers/ managers/ leidinggevenden/ werknemers(vertegenwoordigers)) en anderzijds op beleidsmakers op het niveau van gemeente, arbeidsmarktregio en wetgeving. Werkbedrijf Haaglanden heeft naar beide niveaus een rol:

- voor bedrijven in de regio kan zij ondersteunen bij duurzame plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking;
- naar het beleidsniveau is signalering en agendering van kwesties die vanuit de praktijk aandacht nodig blijken te hebben van groot belang.

#### Organiseren van het verschil: aandachtspunten voor bedrijven

##### *Een inclusieve cultuur*

Steven (werkzaam via het detacheringsbedrijf) geeft aan dat waardering voor het werk dat hij doet essentieel is. Hij voelt zich bij zijn huidige werkgever weer als de oude, omdat hij waardering en respect krijgt van collega's. Een advies dat door vrijwel alle respondenten gedeeld wordt. Daarin zijn deze respondenten overigens niet anders dan andere medewerkers (voor iedereen is waardering belangrijk), maar het is wel een punt van aandacht omdat uit de geschiedenissen van de respondenten ook blijkt dat dat in veel werksituaties niet het geval was. Pesterijen door collega's, onbegrip vanuit het management: het zijn slechts enkele voorbeelden. Het organiseren van een respectvolle en veilige werkomgeving is, kortom, van belang en een van de bouwstenen van een inclusieve cultuur. Het zijn ook de elementen die voor de jobcoach van belang zijn om in de gaten te houden en zo nodig het gesprek met de organisatie aan te gaan over het ontbreken van deze aspecten.

31

Naast een veilige cultuur gaat een inclusieve werkcultuur ook om regelruimte, erkenning en om tijd. B. adviseert: *'Als organisatie is het belangrijk om iemand rustig de tijd te geven om een start te maken. Laat iemand zijn gang gaan en aftasten.'*

Dat geldt voor de lager maar ook voor de hoger opgeleiden, zoals Robert die een aantal adviezen geeft over de werkcultuur:

- Een veilige omgeving;
- Dat collega's hun best doen om je te begrijpen en met je beperking rekening houden en je als Robert blijven zien;
- Faciliteiten en ruimte om prikkelarm te kunnen werken;
- Je mag ook falen (lerende cultuur).

Het zijn stuk voor stuk adviezen die in ieder handboek voor een inclusieve arbeidsorganisatie opgenomen moeten worden.

##### *Waarderend leidinggeven*

De leidinggevende speelt daarin ook een belangrijke rol. Over de rol leidinggevende zijn ook verschillende adviezen gegeven. Een van de respondenten verwacht van de leidinggevende dat deze *coachend met je meebeweegt, ruimte geeft, maar ook verwachtingen van je heeft. Dat geeft ook een gevoel van waardering.* Omgekeerd geven veel leidinggevenden aan dat het niet ingewikkeld is om aan participanten leiding te geven. *Zolang je maar bewust bent van iemands beperking, snapt wat iemand wel en niet kan en vooral duidelijk zijn.* Aandacht voor het chronische karakter van de beperking is eveneens noodzakelijk: *'A. maakt na een paar maanden nog steeds dezelfde fouten, het zijn er niet veel en hij gaat dat ook niet leren. Dus ik ga hem er niet meer op aanspreken en ervoor zorgen dat iemand die dingetjes even voor zijn rekening neemt.'*

##### *Regelruimte*

Regelruimte is een cruciaal aspect in het aan het werk blijven voor participanten. Werk moet er toe doen, maar er moet ook ruimte zijn om even rust te nemen, stoom af te blazen, et cetera. Dat kan in de vorm van prikkelarme ruimtes, in werk dat geen harde deadline kent of in wat vaker een korte pauze. Het lijkt voor het plaatsen van mensen cruciaal of het werk die mogelijkheid biedt, omdat het helpt bij het begrenzen. Veel respondenten zeggen dat ze vaak teveel willen doen, over hun grenzen heen gaan en eigen regelruimte helpt om jezelf te kunnen

begrenzen. A. geeft als advies: *'Gewoon doen! Als dat is wat je wilt, moet je het altijd doen, maar blijf voor jezelf zorgen. Vraag om hulp als je er niet uitkomt en neem niet te veel hooi op je vork.'*

#### *Ontwikkeling en opleiding*

Naast regelruimte als aandachtspunt worden ontwikkeling, scholing en opleiding genoemd. Het beeld is tegengesteld. Enerzijds geven de respondenten aan zich te willen blijven ontwikkelen en scholen. B: *'volg cursussen en ontwikkel jezelf'*, of R.: *'Zoek een omgeving waar je uitdagingen aan kunt gaan'*. Dat zoeken is op zichzelf al een uitdaging. Ook ouderen geven aan zich te willen blijven ontwikkelen. Uit betrokkenheid met het werk, of het realiseren van een grote droom (met een vrachtwagen naar Italië), leraar worden, in de IT films maken. Niemand is uitgeleerd. Ruimte voor scholing, een eigen scholingsbudget advies over mogelijkheden is ook een grote onbekende. Er zou meer en gestructureerd aandacht voor kunnen zijn. Hier breekt zich echter ook een dilemma van de Participatiewet: door te investeren in scholing en ontwikkeling loopt de werkgever het risico dat iemands loonwaarde toeneemt en hij dus minder loonkostensubsidie kan ontvangen. Voor de betrokkene kan een grotere productiviteit resulteren in het uitschrijven uit het doelgroepenregister omdat iemand dan structureel meer verdient dan het wettelijk minimumloon.

#### *Erkenning en acceptatie*

Respondenten geven aan dat je ook moet vertellen wat je beperking precies is en wat dat betekent voor jou als collega. Die openheid is een belangrijke randvoorwaarde om op je werk geaccepteerd te worden: zo ben ik en dat kan ik wel (en dat niet).

R: *'Wees open en eerlijk over wat je hebt en dat dat soms een beperking oplevert.'*

O: *'Het wil zeggen dat je je beperking zelf ook accepteert en dat is niet altijd even gemakkelijk.'*

Daar waar de medewerker deze reflectie niet zelf in huis heeft, is begeleiding een essentiële voorwaarde.

#### *Proeftijd en het anders organiseren van werk*

Veel mensen hebben een proeftijd, vergelijkbaar met andere werknemers. Vaak wordt de proeftijd gebruikt om te toetsen of mensen instaat zijn om de werkzaamheden uit te voeren en zijn of haar loonwaarde te bepalen. Het is in zekere zin een eenzijdige toets: pas jij in de organisatie en wat is de productie die je kunt draaien? Uit onderzoek blijkt dat voor een duurzame arbeidsrelatie ook aanpassingen in de organisatie van het werk nodig is. Dat kan in de vorm van functiecreatie of jobcarving maar ook door bijvoorbeeld lichte aanpassingen of het organiseren van een aparte werkruimte. Vaak zie je pas wat nodig is als iemand daadwerkelijk aan de slag is. Maak gebruik van de proeftijd om ook aandacht te besteden aan het anders organiseren van de werkzaamheden. Maak, kortom, van de proeftijd meer een onderzoekstijd om te leren wat nodig is om iemand met succes te plaatsen.

#### *Thuisfront*

Betrek het thuisfront ook bij de situatie op het werk, of heb er ten minste oog voor. Respondenten geven aan hoe belangrijk rust op het thuisfront is en dat onrust tot uitval op het werk kan leiden. Stress in de privésituatie heeft direct effect op het werk en de werksituatie. Het vraagt dan ook van leidinggevende en begeleiders wat extra aandacht en begrip over deze situatie.

Opmerkelijk is dat er op de werkvloer zelf weinig instrumenten genoemd zijn. Ook niet het trainen van medewerkers voorafgaande aan een plaatsing. Het is eerder een kwestie van training on the job dan dat medewerkers vooraf uitvoerig geïnstrueerd worden op de taken die ze moeten uitvoeren. Meer bekendheid van maatjesprojecten of Harrie-trainingen kan ondersteunend zijn.

#### Tot slot een aantal tips

D. geeft als tip: is een sollicitatiebrief niks voor jou, bellen en langsgaan werkt ook. *'Laat zien wie je bent. Kijk de mensen in de ogen aan. Ik werd ook vaak op mijn voorkomen aangenomen. Ze zeiden dan: 'hé die wil wel, die is gemotiveerd'.'*

#### Tips van B.:

-Sta in nauw contact met je collega's;

-Leer jezelf te verkopen. Zoek hulp om erachter te komen waar je goed in bent en wat je leuk vindt;

-Kijk als organisatie naar mogelijkheden en biedt werk dat nuttig is;

-Zorg dat er niet te veel afleiding is.

Kort samengevat kunnen bedrijven:

- Een cultuur creëren waarin mensen erkend en gewaardeerd worden;
- Een omgeving maken waarin fouten maken mag, waarbij vervolgens gekeken wordt wat daarvan te leren valt;
- Waarderend leidinggeven stimuleren;
- Regelruimte aanbrengen in de werkzaamheden, in de tijden waarop gewerkt wordt en in de ruimte waarin gewerkt wordt;
- De proeftijd gebruiken om te kijken of iemand op een functie past, maar ook om te onderzoeken of middels (kleine) aanpassingen het werk anders georganiseerd zou kunnen worden, zodat iemand beter aansluit bij de functie;
- Ontwikkeling op maat mogelijk maken, soms middels opleidingen, soms door uitbreiding van de functie en leren on the job;
- Accepteren dat chronische beperkingen niet over gaan.

### Externe begeleiding

Begeleiding door een jobcoach is ook een factor die helpt bij duurzame plaatsingen. Waar jobcoaches betrokken zijn bij het vinden van werk is er voldoende ondersteuning om tot een goede match te komen. Wanneer iemand net op een nieuwe functie zit, is vaak intensieve begeleiding nodig die geleidelijk afgebouwd kan worden, maar de vraag is of dat ook volledig kan. De meeste respondenten betwijfelen dat. Een extra paar ogen en oren waar je af en toe op kunt terugvallen is, zeker voor hen die niet in detachingsverband werken van belang. Daarbij gaat het ook om continuïteit in de begeleiding. Het moet klikken tussen de werknemer en de coach en het moet gaan om lange verbintenissen, om continuïteit in de ondersteuning. Een coach kan de medewerker helpen inzicht in de eigen beperking te hebben en te houden en daar ook met collega's over te communiceren. Dat wil niet zeggen dat er voortdurend intensief contact moet zijn, maar wel dat de deelnemer op iemand terug moet kunnen vallen buiten het bedrijf. Deze coach zou ook zicht moeten hebben op de thuissituatie en ook rond life events zo nodig steunend op moeten kunnen treden.

Een jobcoach ondersteunt na de plaatsing, maar kan ook van groot belang zijn bij de matching, zo blijkt. Jobcoaches die betrokken zijn bij groepsdetacheringen kunnen binnen het inlenende bedrijf via stages op zoek naar plekken waar mensen zich verder kunnen ontwikkelen. Jobcoaches die een netwerk van bedrijven kennen of deze zelf onderhouden kunnen bij het beëindigen van de ene functie concreet op zoek naar een passende nieuwe functie. Zo wordt de discontinuïteit in de arbeidsrelatie enigszins opgevangen door continuïteit in begeleiding.

33

Kortom, begeleiding blijkt doorslaggevend voor duurzame plaatsing, c.q. voor opvang bij beëindiging van het dienstverband. Dat vraagt om:

- Goede interne begeleiding door buddy's en leidinggevers;
- Jobcoaches die soms intensiever en soms meer op de achtergrond de continuïteit bewaken;
- Afstemming tussen interne en externe begeleiding;
- Begeleiders die mensen steunen bij hun ontwikkeling op het werk en de bijbehorende omgang met de beperking;
- Oog hebben voor het thuisfront en life events, zeker wanneer steunende figuren wegvallen.

### Organiseren van het verschil: aandachtspunten voor beleid

Met de komst van de Participatiewet en de Banenafpraak is de aandacht voor het werken van mensen met een arbeidsbeperking op de reguliere arbeidsmarkt toegenomen. In het kader van een inclusieve arbeidsmarkt kan dit alleen maar worden toegejuicht. De ervaringen zijn er ook naar. Wanneer een goede match tot stand is gekomen zijn er vooral winnaars: zowel de medewerker zelf, diens thuisfront, diens collega's en leidinggevers zijn positief, zo laat het onderzoek zien.

Tegelijkertijd zien we ook een zoektocht van alle betrokkenen naar de beste manier om met de materie om te gaan en dan gaat het met name om de vraag hoe continuïteit in de arbeidsrelatie tot stand gebracht kan worden. We constateren dat van onze onderzoeksgroep slechts een enkeling een vaste plek op de arbeidsmarkt bemachtigt, en dan gaat het met name om de hoogopgeleiden. De onzekerheid die voor de overigen ontstaat is aanzienlijk en moeilijk te hanteren. Beleidsmakers spreken over baan zekerheid met goede scholing als een voorwaarde om van baan naar baan te kunnen gaan. Baan of werk zekerheid als een alternatief voor een vast contract. Het dilemma is dat baan of werk zekerheid voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt lastig te realiseren is. De vraag is hoe werk zekerheid te organiseren is in een situatie waarin vaste contracten niet meer een automatisch gegeven zijn en het ijkpunt meer komt te liggen in de vraag naar regeling van de arbeidsrelaties, waarin ontwikkeling én bescherming op een acceptabel inkomensniveau hand in hand kunnen gaan.



Met het beperken van de Sociale Werkvoorziening tot beschut werk lijkt een kind met het badwater te worden weggegooid. De oude Sociale Werkvoorziening bood niet alleen een goede cao, maar ook een situatie waarin werkzekerheid uitgangspunt was. Detachering is daarbij het sleutelwoord. In het onderzoek vonden we aanknopingspunten voor het formuleren van randvoorwaarden voor detacheringsconstructies. Welke functionaliteiten zijn van belang om mensen niet alleen te plaatsen op een arbeidsplek, maar ook aan de slag te houden? We noemen de volgende, die op korte termijn gelden:

- Continuïteit in begeleiding van de loopbaan door een jobcoach. Deze is actief bij plaatsing en daarna zolang als nodig is. Het kan zijn dat de begeleiding op de werkplek op een gegeven moment de jobcoach overbodig maakt. Daarmee treedt deze op de achtergrond, maar knipt het touwtje niet door. Wanneer er zich weer iets voordoet waardoor begeleiding nodig is, komt de jobcoach in actie.
- Aandacht voor de situatie in het privéleven en life events in de begeleiding van de medewerker. Dit is zeker noodzakelijk wanneer steunende figuren uit het thuisfront wegvallen door ziekte of overlijden. Ook hier ligt een taak voor de jobcoach.
- Bij het beëindigen van de arbeidsrelatie biedt het detacheringsbureau een terugval optie. De jobcoach zoekt mee naar een nieuwe match. Gedurende de zoektijd loopt de uitkering van de medewerker via het detacheringsbureau.

Ondertussen kan gewerkt worden aan het zoeken naar nieuwe vormen van arrangementen, waarin continuïteit van arbeidsrelaties beter geborgd wordt. Uitgangspunt daarbij is het hervinden van de balans tussen bescherming van mensen en investeren in hun ontwikkeling en participatie. In de ruimte tussen beschut werken en de reguliere arbeidsmarkt zien we allerlei nieuwe initiatieven ontstaan, zoals leer-werkbedrijven nieuwe stijl, sociale ondernemingen, social impact bonds, open hiring, et cetera.

Kortom:

- Het zeer beperkt realiseren van continuïteit in de arbeidsrelatie in combinatie met het grote belang daarvan voor de groep mensen met een beperking, maakt noodzakelijk dat verkend wordt wat vanuit het Werkbedrijf kan worden gedaan om de organisatie van werkzekerheid te bevorderen.
- Start pilots in het gebied tussen beschut werken en de reguliere arbeidsmarkt, gericht op het realiseren van continuïteit van de arbeidsrelatie. Het kan gaan om leer-werkbedrijven nieuwe stijl, sociale ondernemingen, social impact bonds, et cetera. Uitgangspunt is het hervinden van de balans tussen bescherming van mensen en investeren in hun ontwikkeling en participatie.

## 4. Uitvoerders aan het woord

Bij de start van het onderzoek en na iedere gespreksronde is gesproken met casemanagers, begeleiders en andere uitvoerders van deelnemende gemeenten, UWV en het werkgeversservicepunt. In deze gesprekken zijn (voorlopige) conclusies voorgelegd, maar er is ook gesproken over de vraagstukken waar zij mee geconfronteerd worden. Bovendien hebben we gevraagd wat mogelijke oplossingen voor de gesignaleerde knelpunten zouden kunnen zijn. Voor de deelnemers is het overleg met collega's van andere instellingen nieuw, verhelderend en zinvol. De deelnemers zouden graag met zekere regelmaat ervaringen willen uitwisselen, knelpunten en oplossingen bespreken. Er zijn ook de nodige raakvlakken die om regelmatig overleg vragen, zoals de problematiek van de overgang van WW naar bijstand of het gezamenlijk benaderen van werkgevers. Nu kijken partijen of een van de andere partijen contact heeft met een werkgever, maar vaak is er nog overlap. Ook meer gezamenlijk leren, gemeenschappelijke cursussen zou zinvol zijn om meer samenwerking te realiseren.

Kortom:

- Een aanbeveling vanuit de consultants/casemanagers is dat er meerdere van dit soort gesprekken moeten komen. Uitwisseling is nuttig om begrip over de aanpak van 'de ander' te krijgen en na te denken over de vraag hoe samenwerking tussen partijen te verbeteren is. Wellicht is het mogelijk om een netwerk van uitvoerders te organiseren. Een netwerk voor de uitwisseling van ervaringen maar ook voor cursussen, voorbeelden van geschikte taken en werkzaamheden, et cetera.
- Consultants gaven ook aan dat er nu nog te veel onbekendheid is over specifieke ziektebeelden en beperkingen. Er zou meer kennis moeten komen over bijvoorbeeld het werken met iemand met een beperking in het autistisch spectrum. Wellicht kunnen er ook standaarden en profielen komen: wat voor succesvolle voorbeelden zijn er voor bepaalde beperkingen? Waar moet je als begeleider en als werkgever mee rekening houden? Iedereen is uniek, maar er zijn wel patronen en tips. Die kennis is ook nodig omdat de doelgroep steeds complexer wordt. Bij de start van het onderzoek werd opgemerkt dat er nog redelijk veel kandidaten goed bemiddelbaar zijn, maar anderhalf jaar later is een door iedereen gedeelde opmerking dat degenen die goed bemiddelbaar zijn steeds schaarser worden. Dat is uiteraard positief omdat er veel mensen aan de slag zijn gegaan, maar het vraagt wel een extra inspanning en meer kennis.
- Samenwerking en afstemming onder meer op het knelpunt van de aansluiting WW en Participatiewet. Als mensen vanuit de doelgroep, na plaatsing van bijvoorbeeld een jaar, uit dienst gaan hebben ze recht op WW en dat loopt via het UWV. De gemeente heeft echter als taak om deze persoon weer te bemiddelen naar werk, bij voorkeur nog voordat iemand daadwerkelijk een beroep moet doen op de WW. Wat opvalt is dat:
  - a. dit binnen de gemeente op verschillende manieren gebeurt (sommige groepen binnen de gemeente zijn meer gericht op preventie)
  - b. onduidelijk is welke instrumenten nu wel en niet ingezet kunnen worden. Formeel kent de gemeente geen instrumenten die ingezet kunnen worden bij WW- kandidaten. Als voorbeeld wordt proefplaatsing genoemd. De gemeente kan geen proefplaatsing aanbieden omdat dat niet gaat als iemand in de WW zit. In de praktijk wijkt men hier soms beargumenteerd vanaf.
  - c. onduidelijk is wie precies verantwoordelijk is voor de re-integratie en tot hoe lang. De gemeente is in ieder geval voor de eerste zes maanden verantwoordelijk voor de re-integratie maar daarna? De overdracht van iemand is ook onduidelijk. Bij welke afdeling van het UWV moet je precies zijn?
- Nazorg en uitplaatsing. Alle aanwezigen noemen nazorg heel belangrijk voor duurzame uitplaatsing. In het eerste gesprek in 2016 werd hierop gewezen en in 2017 kwam dit opnieuw ter sprake. De vraag is wie het meest geschikt is om dat te doen. In het rapport wordt geconcludeerd dat de geïnterviewden eigenlijk alleen de jobcoach noemen als een professional waar ze iets aan hebben. De andere professionals worden niet bij naam of functie genoemd, maar zijn 'de gemeente' of 'het UWV'. Dat is ook te verwachten aldus de aanwezigen. Zij proberen mensen zo snel mogelijk daar te brengen waar ze een vervolgstap kunnen zetten. In de ogen van de uitvoerders is er een te grote focus op uitplaatsing, op schadelastbeperking en niet op duurzame uitstroom. Bij de ene organisatie gaat het om streepjes zetten,

bij de ander om vinkjes. Die focus op kwantitatief scoren zou minder moeten, omdat dat de duurzaamheid van de plaatsing in de weg kan zitten. Uitvoerders worden afgerekend op hun targets. Sommigen hebben teamtargets, anderen individueel. Zeker individuele targets werken in zekere zin pervers: het bevordert dat de uitvoerders degene waar je snel mee kunt scoren oppakken. Kortom, het is van belang om niet meer op uitplaatsing alleen sturen maar op duurzame uitstroom. Dat wil zeggen dat je veel langer dan nu betrokken blijft bij iemand die je plaatst.

- Nazorg heeft niet alleen betrekking op de werksituatie maar ook op de privésituatie. De consulenten geven aan geen of nauwelijks contacten te hebben met de begeleiders vanuit bijvoorbeeld de Wmo of ouders. Het zijn nog veelal gescheiden werelden: werk, de maatschappelijke ondersteuning en een meer integrale aanpak zou wel wenselijk zijn. Nazorg gaat ook over de continuïteit in de begeleiding. Als iemand na enkele jaren weer bijvoorbeeld opnieuw een beroep op de gemeente doet, dan is het een nieuwe aanvraag, een nieuw contact. Consulenten geven aan dat iemand dan eigenlijk bij zijn of haar oude begeleider en consulent zou moeten komen. Bij het UWV is er (maart 2018) een werkgroep die zich richt op een andere organisatie van nazorg.
- Aanpassingen protocol jobcoach. De jobcoach is van groot belang, zoals blijkt uit dit onderzoek. De taak van de jobcoach is nu vooral gericht op alleen de werksituatie maar zou breder moeten zijn, ook bijvoorbeeld de thuissituatie. Volgens het werkprotocol kan dat nu niet. Er zijn ook te weinig uren voor. Soms is ook voor de jobcoach niet duidelijk wat er aan extra mogelijkheden zijn. Het onderzoek wijst uit dat het belang van het thuisfront niet onderschat kan worden.
- Er zou meer oog moeten zijn voor de 'kleine' stapjes die gezet worden: iemand die eerst onder begeleiding naar het werk gaat en vervolgens zelfstandig. Bij consulenten is daar wel zicht op maar het wordt nergens bijgehouden. Er zou in het beleid rekening mee gehouden moeten worden: de kleine stapjes die resulteren in meer participatie.
- Veel verschillende regelingen. Ondanks een Participatiewet zijn er nog veel verschillende regelingen en bepalingen. Voor de uitvoerders, maar ook voor werkgevers is er geen sprake van een vereenvoudiging: er zijn alleen al drie verschillende Wajong-regelingen. Het is soms wel ingewikkeld om uit te leggen.

Specifiek vanuit het UWV speelt dat vanuit de WW-aanpak meer vraaggericht gewerkt wordt en vanuit doelgroep banenafspraken aanbodgericht. Dat botst weleens. Dus:

- a. Meer aandacht voor preventie;
- b. Minder focussen op (individuele) streepjes;
- c. Als criterium zou ook klant en werkgeverstevredenheid opgenomen moeten worden;
- d. Denk in duurzame uitstroom;
- e. De case-load is bij de huidige werkwijze te doen; minder case-load zou ook kunnen betekenen dat meer mensen geplaatst worden en je dus zou kunnen invorderen door minder uitkeringen. Alternatief is meer uren per cliënt.
- f. Proefplaatsing als instrument bij de WW zou mogelijk moeten zijn.

## Bijlagen

# Bijlage 1

## Methodische verantwoording

### Het werven van respondenten

#### Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek bestaat uit mensen met een beperking die onder de banenafpraak vallen, ingeschreven zijn in het doelgroepenregister en duurzaam bij een reguliere werkgever zijn geplaatst. Duurzaam is hierbij omschreven als een arbeidscontract van ten minste vijf maanden.

We hebben aanvankelijk gekozen om het onderzoek te richten op mensen uit de doelgroep die rechtsreeks bij een werkgever geplaatst zijn en niet via 'omwegen', zoals proefplaatsing van een half jaar of een detachering. Dat laatste bleek niet houdbaar. De reden is dat er anders te weinig deelnemers aan het onderzoek zouden zijn. Uiteindelijk is ongeveer de helft van de deelnemers (met name via WSP/ gemeenten) bij een reguliere werkgever werkzaam via detachering. Voor de deelnemers is dat contract weliswaar van belang, maar ook in geval van detachering voelt men zich werknemer bij het bedrijf waar men gedetacheerd is en niet werkzaam bij het SW-bedrijf.

#### Benadering van respondenten

In de zomer van 2016 is gestart met de werving onder mogelijke deelnemers.

- Vanuit UWV bedraagt de totale populatie circa 350 werknemers.
- Vanuit de gemeente Den Haag ongeveer veertig werknemers (vanaf 1 januari 2015)
- Vanuit de gemeenten Delft negen werknemers

38

De deelnemers zijn via verschillende wegen benaderd.

#### *Schriftelijke benadering*

Uitgangspunt was dat deelname vrijwillig moet zijn: de deelnemers kiezen zelf om deel te nemen. De voorkeur ging uit naar directe benadering van de betreffende werknemers. Dat gebeurde per brief, waarvan de concepttekst in de begeleidingscommissie is besproken. Een optie waarbij bijvoorbeeld consultants mogelijke deelnemers zouden benaderen is wel besproken maar besloten is om dat zo nodig in een later stadium toe te passen als er via de rechtstreekse benadering te weinig deelnemers zouden zijn.

#### *Telefonische benadering*

De mensen die uit de schriftelijke ronde naar voren kwamen zijn vervolgens allemaal telefonisch benaderd door de onderzoekers. In deze ronde vielen een aantal mensen af. Van de UWV-groep werden vier mensen telefonisch niet bereikt en van de groep van de gemeente Den Haag werden vijftien mensen telefonisch niet bereikt.

#### *Benadering via werkgever, jobcoach of WSP*

De deelnemers die bekend waren via de gemeente Den Haag zijn door de onderzoekers via de werkgever benaderd. De benadering via jobcoach of WSP is door UWV (in derde instantie) en de gemeente Delft toegepast. Bij de gemeente Delft startte men later met de werving en is naar aanleiding van de ervaring in Den Haag direct via het WSP contact opgenomen en zijn er afspraken gemaakt.

Wervingsmethoden samengevat:

	Totaal aantal potentiele respondenten	Telefonisch benaderd	Schriftelijk (via mail/ app benaderd)	Via Werkgever/ WSP	Totaal contact gekregen	Totaal succesvol geïnterviewd
<b>Gemeente Den Haag</b>	28	28	0 (geen mailadressen)	19	15	5
<b>UWV 1<sup>e</sup> ronde</b>	16	16	7	0	14	8
<b>UWV 2<sup>e</sup> ronde</b>	5	5	2	0	5	2
<b>Gemeente Delft</b>	9	3	3	9	8	7
<b>Gemeente Westland</b>	11	0	0	2	0	0
<b>TOTAAL</b>	69	52	12	27	40	22

In de tweede ronde hebben we de respondenten uit de eerste ronde opnieuw telefonisch benaderd. Het merendeel was graag bereid ons opnieuw te woord te staan, evenals de betrokken leidinggevenden/werkgevers. Vier mensen hebben de tweede ronde niet meer deelgenomen, twee wegens ziekte, twee wegens gebrek aan belangstelling.

39

Een aantal opmerkingen bij de samenstelling van de onderzoeksgroep:

In de eerste plaats is het aantal mensen met een hbo/wo-achtergrond relatief groot (ruim een kwart), waar uit onderzoek van Snel & V.Wensveen (2011, p.6) bleek dat 1 op de 5 van de Wajongers die instroomden hbo/wo had gevolgd. Het aantal Wajongers met een mbo-achtergrond is daarentegen in dit onderzoek sterk ondervertegenwoordigd: in 2011 bleek een derde van de Wajongers een mbo-achtergrond te hebben of nog op het ROC te verblijven.

In de tweede plaats is het niet gelukt om uitsluitend mensen met een contract bij een reguliere werkgever in het onderzoek te betrekken. Uiteindelijk hebben dertien mensen werk bij een reguliere werkgever gevonden via een detachingsconstructie.

### ***Uitvoerders aan het woord***

In juni 2016 is een oriënterend gesprek gevoerd met een vijftal professionals: een (coördinerend) jobcoach, arbeidsbemiddelaars van de deelnemende gemeenten en het UWV en een arbeidsdeskundige. In dit gesprek is de opzet van het onderzoek besproken. Deelnemers spraken hun waardering uit voor de aandacht voor de ervaringen van de betrokken deelnemers en de wijze van dataverzameling die passend geacht werd voor deze groep.

Gedurende het onderzoek zijn vervolgens een tweetal gesprekken gevoerd met uitvoerders van UWV, een detachingsbedrijf en gemeenten (ongeveer tien per gesprek) over de bevindingen en conclusies. Deze gesprekken waren dermate informatief, dat wij afzonderlijke aandacht hieraan hebben gewijd, met daarin opgenomen een aantal aanbevelingen voor stroomlijning en optimalisering van de uitvoering.

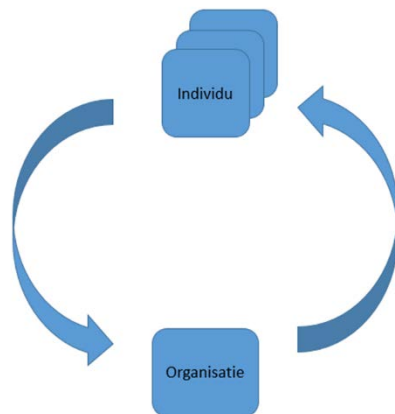
### ***Onderzoeksstrategie***

Uitgangspunt van het onderhavige onderzoek is de ervaringen van mensen met een arbeidsbeperking.

Ervaringen met het werk dat ze doen, de betekenis van dat werk voor hun ontwikkeling en welbevinden. En de ervaringen met de inzet van instrumenten, de voorbereiding en de begeleiding op het werk, de ervaringen met collega's en het perspectief. Het zijn ervaringen die (hopelijk) meer zicht geven op de kansen van mensen met een arbeidsbeperking op duurzaam werk bij een reguliere werkgever. Daardoor kan meer zicht worden verkregen op de vraag waarom het de ene medewerker wel lukt om duurzaam aan de slag te gaan en een ander juist niet.

Welke factoren bepalen dat? Om zicht te krijgen die ervaringen is de basis van het onderzoek een reeks van diepte-interviews met mensen met een arbeidsbeperking die in 2015 aan de slag zijn gegaan. We hebben de verschillende stappen in het proces gevolgd: de voorbereiding, proefplaatsing, aan de slag, begeleiding, vervolg. Daarbij maakten we gebruik van de methodiek van Handelingsonderzoek (Coenen 2012). In handelingsonderzoek staat, zoals de naam al zegt, het handelen van mensen centraal. Toegepast op dit onderzoek ging het er om de verschillende momenten in kaart te brengen: wat gebeurde er voordat iemand geplaatst werd, hoe functioneert iemand in het werk, wat gaat goed, waar zijn bijstellingen nodig? Daarmee kwam ook de context in beeld: iemand werkt op een afdeling, heeft een team, een leidinggevende, et cetera. Werk moet passen bij de persoon: de taken waar het om gaat (kan hij of zij die handelingen uitvoeren), is de cultuur van de organisatie ook gericht op het bieden van werk aan mensen (accepteren we werken naar vermogen van deze groep), wat is de rol van collega's en de leidinggevende. Door het bestuderen van dat handelen en de betekenis ervan voor individu en organisatie is concreet zicht ontstaan op aanknopingspunten voor duurzame plaatsing.

Die aanknopingspunten liggen in de 'grondpatronen' in de interactie tussen individuen en de organisatie. Met een grondpatroon wordt bedoeld op de manier waarop mensen in hun dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vormgeven. Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen, et cetera, die dat individueel handelen mede sturen. Dat impliceert wederkerigheid in de relatie tussen individu en organisatie, dat wil zeggen dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen.



We hebben bij de dataverzameling het individu als startpunt gekozen en hanteerden daarbij een narratieve benadering, zodat het proces van duurzame plaatsing in beeld kon komen vanuit de betekenis daarvan voor degene die zich in die werksituatie bevindt. Het gaat dan om vragen als: wat betekent dit werk voor mij, hoe is het om samen met collega's te werken, hoe zie ik mijn plaats in het team, hoe steunt mijn leidinggevende (en eventueel mijn jobcoach) mij, et cetera. We hebben daarbij ook gekeken naar acties en reacties als er veranderingen in het werk voorgesteld en/of doorgevoerd werden.

Vanuit het individuele verhaal keken we naar de werkplek: welk type werk is hier aan de orde, hoe heeft de matching van deelnemer en werkplek plaatsgevonden, hoe ervaren collega's en leidinggevende de aanwezigheid van iemand met een arbeidsbeperking in het team? Door de ervaring van medewerker met een arbeidsbeperking en diens collega's/ leidinggevendens naast elkaar te leggen ontstond zicht op thema's die wezenlijk zijn om duurzame plaatsing tot een succes te maken dan wel belemmerend zijn voor een dergelijk succes.

Door vervolgens een overzicht te maken van de afzonderlijke casussen en deze te thematiseren, is onderzocht welke elementen het individuele niveau overstijgen en voor meerdere mensen of de gehele groep van belang zijn. Deze elementen kunnen liggen in het type werk dat gedaan wordt, de aanpassingen die van belang zijn wegens de aard van de beperking, de cultuur in de organisatie, de vorm van begeleiding en de stijl van leidinggeven, et cetera. Deze overview maakt het mogelijk om aanbevelingen te doen ten behoeve van de dienstverlening van het werkbedrijf om duurzame plaatsing te bevorderen.



### Verzamelen en analyseren van gegevens

Per persoon zijn twee bezoeken gebracht aan de werkplek, waar een interview met de betrokken werknemer is gehouden. Waar mogelijk is daar tevens geobserveerd en een gesprek gevoerd met de betreffende leidinggevende en/of collega('s). Het ging hierbij om informatieve gesprekken, waarbij de gespreksvoerders vanuit de pilot er zorg voor droegen dat de gesprekspartner zijn of haar verhaal kon doen. De onderzoekers werkten met een topiclijst, zodat de vergelijkbaarheid van de gegevens geborgd kon worden (zie bijlage). Het is dus niet zo dat de topics 'afgevinkt' werden, ze kunnen gezien worden als een richtlijn/hulpstructuur voor het gesprek.

In het tweede interview zijn de gebeurtenissen van het afgelopen jaar in beeld gebracht en eventuele onduidelijkheden uit de eerste ronde besproken. De topiclijst van de eerste ronde werd opnieuw gebruikt, aangevuld met vragen over eventuele ingrijpende gebeurtenissen, de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling in de werksituatie in het afgelopen jaar.

Het gesprek is met goedvinden van de betrokken medewerker opgenomen en letterlijk uitgetypt. De analyse vond plaats via de methode van Boeije (2005), waarbij via open, axiaal en selectief coderen de tekst gestructureerd werd. De verhalen die daaruit volgden waren enerzijds een chronologische weergave van de achtergrond en leer- en arbeidsverleden van de respondent, anderzijds een weergave van de betekenis die het werk voor deze respondent heeft. Tot slot werd weergegeven wat de ervaringen van betrokken leidinggevende en/of collega's met het werken met de respondent betekende. De analyse werd afgesloten met een aantal thema's die voor de betreffende persoon centraal staan in haar of zijn relatie met het werk. De analyse werd voorgelegd aan de respondenten. Vragen die dan naar voren kwamen zijn: Hebben we de goede analyse? Zijn we belangrijke zaken vergeten? Zo nodig werden aanvullende vragen gesteld. Deze terugkoppeling vond per mail of telefonisch plaats.

### Vergelijking en representativiteit

De volgende stap was het maken van een overzicht via de cross case-vergelijking: vanuit de overeenkomsten tussen de afzonderlijke thema's komen we tot algemene thema's, die de basis kunnen vormen voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Het streven in dit onderzoek is niet kwantitatieve representativiteit. De nadruk ligt op de betekenis van werk voor de respondenten, waarvoor kwalitatieve dataverzameling het meest geëigend is, zeker bij de groep waarop ons onderzoek zich richtte. Bij een meervoudige casestudie als deze ontstaat op een gegeven moment een verzadigingspunt, waardoor er geen nieuwe informatie wordt verkregen. Winsemius e.a. (WRR 2012, p.47) citeren in dit verband Strauss en Corbin (1998, p.293), die het verzadigingspunt als volgt omschrijven: *'This simply means (within limits of available time and money) that the researcher finds that no new data are being unearthed. Any new data would only add, in a minor way, to the many variations of major patterns.'* Na de eerste ronde hebben we een aantal grondpatronen uitgeschreven in een tussenrapportage. Deze tussenrapportage is besproken met de begeleidingscommissie, beleidsmakers uit het Werkbedrijf Haaglanden en uitvoerders van betrokken gemeenten, UWV en detacheringsbedrijf. In de tweede ronde van het onderzoek in het najaar van 2017 hebben we de grondpatronen nader getoetst en aangevuld met een aantal nieuwe thema's.

## Bijlage 2.

# Literatuur signalering recent onderzoek

### Literatuur signaleringen recent onderzoek

Uit dit onderzoek blijkt dat mensen met een beperking nauwelijks een vaste aanstelling of een duurzame plaats weten te verwerven. Deze conclusie komt overeen met resultaten van recent onderzoek dat door verschillende partijen is gedaan. We bespreken de relevante delen uit het onderzoek van de Inspectie SZW, Regioplan, Reflect en Centerdata. Daar staat tegenover dat uit onderzoek van het SCP (2017) blijkt, dat een derde van de werkgevers het als een verantwoordelijkheid voelt om mensen met een beperking in dienst te nemen. We presenteren een selectie van het meest recente onderzoek.

De Inspectie SZW onderzoekt de vraag wat er nodig is om duurzaam werk te realiseren voor jongeren met een arbeidsbeperking. De Inspectie geeft niet aan wat duurzaam precies is (bijvoorbeeld de duur van een arbeidsrelatie, wel of niet een vast contract). Bovendien zijn de factoren die duurzame plaatsingen bevorderen ook de factoren die plaatsing hoe dan ook realiseren. Passend werk, een goede match zijn factoren die voor alle werkenden gelden en niet alleen voor mensen met een beperking. Ondanks deze kanttekeningen biedt het referentiekader wel interessante inzichten.

De belangrijkste factor om een duurzame arbeidsrelatie te realiseren is een goede match tussen werknemers met een arbeidsbeperking en werk. Een open deur wellicht, maar werk moet passen.<sup>5</sup> Van belang daarbij is: 1. een goede selectie, 2. een goede match op de werkvloer en 3. nazorg.

Bij de *werving en selectie* is goede kennis van de kandidaten van belang en vooral kennis van de ambities en verlangens van de kandidaten (wat is mijn droombaan?).<sup>6</sup> Daarnaast moet er zicht zijn op de mogelijkheden bij werkgever. Gesproken wordt een over een goede werkgeversbenadering die onder meer gaat over inzicht in de mogelijkheden voor het anders organiseren van werk om mensen met een beperking productief in te kunnen zetten.<sup>7</sup>

Na kennis van de kandidaat en de werkgever volgt *matchen* op de werkvloer. Het belangrijkste is een heldere, goede communicatie en duidelijkheid over wat iemand kan verwachten, zowel voor de werkgever als voor de werknemer in spe. Werk moet passend zijn en er moet voldoende draagvlak op de werkvloer zijn. Zeker bij de laatste punt (draagvlak) gaat het ook over kennis van de beperking en de gevolgen daarvan voor iemands inzetbaarheid.

Sommige instrumenten spelen volgens de Inspectie tevens een rol, zoals proefplaatsing en de subsidie en/of dispensatie van loon: de werkgever betaalt alleen voor de geleverde productie. Twee instrumenten die uiteraard ook voor andere werknemers gelden: een werkgever betaalt immers voor een reguliere werknemer niet per se meer dan wat hij/zij conform de cao en voor gewone werknemers moet betalen en ook voor 'gewone' werknemers zijn er tijdelijke aanstellingen, stages om zicht te krijgen of er sprake is van een match. Specifiek voor de doelgroep is de begeleiding. Het risico op uitval blijkt groter als er sprake is van onjuiste of onvoldoende begeleiding. Ook de Inspectie wijst op het belang van een brede opvatting van begeleiding: niet alleen kijken naar de werkvloer maar naar 'de totale leefcontext van de jongere' en ook aandacht voor psychosociale problematiek.<sup>8</sup> De kern is maatwerk. Volgens de Inspectie is bekend dat gemeenten terughoudend zijn met het inzetten van jobcoaching vanwege de kosten. Begeleiding is echter essentieel. Vervolgens *nazorg*. Volgens de Inspectie gaat het vooral om het contact tussen gemeente/UWV en werkgever, over een aanspreekpunt, en het blijven volgen van de jongere. In ons onderzoek vullen wij deze algemene aanbeveling aan door in te gaan op de wenselijke duur van de begeleiding, de inhoud ervan en de verantwoordelijkheidsverdeling op dit punt.

Ander onderzoek gaat over effectiviteit van de re-integratie (Regioplan, 2014). Er is in Nederland, in vergelijking tot de ons omringende landen weinig onderzoek naar effectiviteit gedaan. Uit de literatuurstudie van Regioplan blijkt onder meer dat:

<sup>5</sup> Referentiekader voor onderzoek Inspectie SZW (2017), Groenewoud & Mallee (2016), Engelen et al. (2016), Groenewoud et al. (2014) en SBCM (2015)

<sup>6</sup> Zie Engelen et. A. (2016), Holwerda et al. (2012) en Blonk et.al (2015)

<sup>7</sup> Groenewoud & Mallee L. (2016, 2014); Engelen M. et al. (2016); Borghouts et al. (2008)

<sup>8</sup> Referentiekader voor onderzoek Inspectie SZW (2017, p.4)

- het re-integreren van grote, brede groepen minder effectief is dan kleinere specifieke groepen. Deze conclusie wordt in ons onderzoek bevestigd waar het gaat om de groepsdetacheringen, waar eveneens de instroom niet te groot is;
- supported employment (in Nederland vertaald naar Begeleid Werken) een effectief instrument is. Supported employment is een methodiek gericht op het snel plaatsen van mensen met een beperking. Niet vooraf trainen maar trainen op de werkvloer met daarbij een belangrijke rol voor de begeleiding, zeker voor mensen met een psychische problematiek;
- functie-aanpassingen effectiever zijn dan het versterken van het aanbod.

In het kader van ons onderzoek is een belangrijke aanbeveling dat de periode van de proefplaatsing gebruikt moet worden om ook de aanpassingen van de werkplek te organiseren: gebruik de proefplaatsing echt als proef, ook om te leren welke onderdelen van het werk anders moeten. Daarbij kan het nodige geleerd worden van de trajectbegeleiding van 'Begeleid Werken', dat al vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw in ons land is geïntroduceerd. Met de introductie van Begeleid Werken in de Wet Sociale Werkvoorziening wordt in januari 1998 de term 'jobcoach' gemeengoed. Vanaf 1 juli van datzelfde jaar biedt de toenmalige Wet Re-integratie Arbeidsgehandicapten de mogelijkheid om een vergelijkbare voorziening, persoonlijke ondersteuning, in te zetten bij begeleiding op de werkplek. De markt benut de mogelijkheden om dit nieuwe product aan te bieden. In korte tijd is jobcoaching *booming business*. In de handreiking van het Arbeidsdeskundig kenniscentrum (AKC, 2012) wordt jobcoaching gedefinieerd als *'het geheel aan ondersteunende activiteiten dat nodig is om arbeidsparticipatie van mensen met een beperking op een specifieke werkplek optimaal en duurzaam te maken*.

*Het gaat daarbij om activiteiten die overstijgend zijn aan het gebruikelijke inwerktraject van de werkgever en die na het inwerken (nog) nodig zijn om de opgedragen taken te kunnen blijven uitvoeren<sup>9</sup>.*

De beperking in relatie tot de functie bepaalt de inhoud en de omvang van de coaching. Bij laagopgeleiden met een verstandelijke beperking, leerproblemen of gedrags- en communicatieproblemen kan het aanleren van werknemersvaardigheden onderdeel vormen van het coachingstraject: hoe gedraag je je tegenover leidinggevenden en collega's, kom je op tijd en wat is gepaste kleding en taalgebruik. Daarnaast is extra ondersteuning bij het aanleren van de werkzaamheden vaak onderdeel van de coaching bij deze doelgroep. De jobcoach kan op de werkplek handelingen voordoen en instructies geven. Meestal gaat het om werknemers met een verstandelijke beperking, mensen die moeite hebben met leren en mensen met gedrags- en communicatieproblemen. Bij jobcoaching van beter opgeleide werknemers zullen de basale werknemersvaardigheden minder aan de orde komen. Vaktechnisch gezien is er geen behoefte aan het aanleren van handelingen, de werknemer beheerst die ongetwijfeld beter dan de jobcoach. In die gevallen gaat het vrijwel altijd om inrichting van het werk en organisatie daarvan. Er wordt gecoacht op energetische problematiek: hoe verdeel ik het werk zo, dat ik aan het eind van de werkdag nog vooruit kan. Heeft de werkplek aanpassing nodig: leveren obstakels op de werkvloer problemen op voor de visueel gehandicapte werknemer en kan de rolstoelgebonden werknemer zijn werkplek bereiken. Is het nodig om mijn beperking met mijn werkgever en collega's te bespreken en hoe doe ik dat dan? In alle gevallen is het de taak van de jobcoach om een werkbaar situatie te creëren tussen de werknemer met een beperking en collega's en leidinggevenden in de directe werkomgeving.

Centerdata (2017) doet onderzoek naar de ervaringen van gemeenten met de participatiewet, 2017 (Centerdata, 2017), waarbij gegevens zijn verzameld via een online vragenlijst bij 116 gemeenten en dertig interviews. Relevante aandachtspunten die uit dit onderzoek naar voren komen zijn: ook hier twijfels over de duurzaamheid van de banen. Ruim 60 procent van de gemeenten vindt het nog te vroeg om een verwachting uit te spreken over de duurzaamheid van de banen waarin mensen met loonkostensubsidie werken. Nog weinig werkgevers zetten die tijdelijke contracten om in vaste contracten, vanwege de beperkte budgetten. Als knelpunten worden genoemd dat in plaats van meer lokale handelingsruimte er juist meer wet- en regelgeving lijkt te komen. Er is nog geen sprake van een regeling aan de onderkant maar er zijn nog veel verschillende regelingen: er zijn verschillende groepen met verschillende rechten op oude of nieuwe regelingen (Participatiewet met of zonder indicatie banenafpraak, Wajongers, Wsw'ers oude regeling, kandidaten beschut werk). Deze doelgroepen moeten allemaal geplaatst worden bij werkgevers. Het vraagt veel van de uitvoering om te weten welke regeling voor wie geldt en om werkgevers daar zoveel mogelijk bij te ontzorgen. Het komt weinig voor (10,3 procent) dat gemeenten jobcoaching organiseren door een werkgever daar een vast bedrag voor te geven. Het overgrote deel van de gemeenten vult de inzet van de jobcoach met maatwerk in. Dat betekent dat weinig gemeenten

<sup>9</sup> AKC, Leidraad jobcoach

beleidsregels hebben voor de intensiteit van de inzet van een jobcoach of voor de duur van de begeleiding.

Bestandanalyse UWV, doelgroepregister: conclusies over 2016: Factsheet banenafspraken arbeidsmarktregio 2016, UWV.

De factsheet zoomt vooral in op het verloop van het aantal werkzame personen. In het doelgroepenregister (mensen met een wsw-indicatie en/of WIW/ID-baan, Wajongers en de doelgroep Participatiewet) bevinden zich in het derde kwartaal 238.276 personen. Dat zijn 5459 (2 procent) minder mensen dan in het vorige kwartaal.

Wat blijkt:

- Het aantal duurzame plaatsingen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het doelgroepenregister is beperkt. Tegenover het aantal mensen dat werk vindt, staat een substantieel deel dat zijn werk weer kwijtraakt.
- Uit de grafiek met het verloop van werkzame en niet-werkzame personen tussen het tweede en derde kwartaal 2016 blijkt dat 76.868 mensen van de 81.618 werkenden uit het tweede kwartaal hun werk hebben behouden. In het derde kwartaal vonden 6045 arbeidsbeperkten werk, maar 4089 verloren in die periode hun baan. Vaak is dus geen sprake van duurzame plaatsingen en blijft per saldo van de banenafspraken weinig over.
- Kortom, aldus UWV: het lijkt erop dat werkgevers vaker kiezen voor tijdelijke contracten, zodat ze vaker aanspraak kunnen maken op plaatsingsvoordelen, zoals gratis proefplaatsingen, loonkostensubsidie en de no-riskpolis.
- Een oorzaak kan ook liggen in dat mensen uit het doelgroepenregister moeilijk te handhaven of inzetbaar zijn op de werkplek. Aanvankelijk enthousiaste werkgevers schrikken van de (multi-)problematiek van de doelgroep, waardoor bijvoorbeeld Wajongers weer snel uitvallen. Mensen uit de bijstand of WW zijn na een jaar vaker dan arbeidsbeperkten nog aan het werk.
- Een reden voor zorg, naast de grote uitval van arbeidsbeperkten, is dat het aantal mensen dat direct beschikbaar is voor de arbeidsmarkt, lijkt af te nemen.
- Meer Wajongers vinden baan, waarschijnlijk ook door de herkeuringen (en de daaropvolgende begeleiding bij het vinden van werk, aldus UWV).
- Het aantal werkzame personen met een Wsw-indicatie (38.873) nam af met 299. Ten opzichte van het derde kwartaal van 2015 nam het aantal zelfs af met 2070.
- Het beperkte aantal duurzame plaatsingen is vooral goed zichtbaar in de cijfers over de G4. Het aantal personen dat werk vindt ten opzichte van het tweede kwartaal van 2016 is in Groot-Amsterdam 324, maar het aantal dat zijn werk verliest is 272. De totale groei is dus maar 52 extra banen, maar het aantal plaatsingen is veel hoger. Je zou kunnen stellen dat je in Amsterdam zes arbeidsbeperkten moet plaatsen om één extra duurzame plaatsing te creëren. In arbeidsmarktregio Haaglanden is het saldo 63 (236 vinden werk, 173 verliezen werk) en in Midden-Utrecht 60 (233 vs 173). De regio Rijnmond heeft een positiever saldo (249). Daar vonden 594 mensen werk en raakten 345 werk kwijt. Wat ook opvalt in de G4-cijfers is dat het aantal werkzame personen uitgesplitst naar categorie in het doelgroepenregister ten opzichte van het landelijke gemiddelde aardig overeenkomt tussen Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. Haaglanden heeft een veel lager aantal werkzame personen met een Wsw-indicatie (69 procent ten opzichte van 92 procent landelijk).
- De cijfers geven niet een compleet beeld van het aantal banen voor de doelgroep, meldt het UWV. Naast reguliere banen worden ook mensen ingehuurd via bijvoorbeeld uitzendbureaus of op detacheringsbasis. Deze cijfers zijn niet uitgesplitst naar banen bij de overheid en banen in de marktsector.

Een opmerking: veel van de stimuleringsmaatregelen zijn tijdelijk, de vraag is dan of het ook te verwachten is dat veel van de banen ook tijdelijk zullen zijn.

## Bijlage 3. Geraadpleegde literatuur

- Aarts, L., Hout, C. van, Thijs, C. en Visscher, K. (2008). Evaluatie jobcoaching. Den Haag, APE.
- Arbeidsdeskundig Kenniscentrum (AKC) (2012), *Leidraad jobcoach*
- Arbeidsmarktregio Haaglanden, *Jaarplan 2016*
- Bakker, H., Pickles, A., Wit, J. de, Borghouts-van de Pas, I., Peters, M. (2014). Arbeidsparticipatie jongeren met licht verstandelijke beperkingen: Talenten zien, ontwikkelen en benutten door focus op werk en groei. Rotterdam, Ecorys
- Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*, Meppel: Boom onderwijs
- Blommesteijn, M., Groenewoud, M., Geuns, R. van, Slotboom, S. (2012). Vakkundig aan de slag: Een onderzoek naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector
- Blommesteijn, M. Groenewoud, M., Oostijen, J. van, Geuns, R. van, Wesdorp, P., Duinkerken, G. (2011). Een stap voorwaarts: Effectiviteit van re-integratie, een praktische handreiking om te meten of interventies doen wat ze moeten doen
- Coenen-Hanegraaf, M. & B.Valkenburg (2012), *Begeleid Werken. Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*, Utrecht: Jan van Arkel
- Ceulenare, B. Et.al, Ervaringen van gemeenten met de Participatiewet, 2017, Tilburg, Centerdata
- Desan Research Solutions (2016), *Werkgeversonderzoek Banenafpraak Haaglanden*
- Fernández-Macías, E. & Martina Bisello (2016) A framework for measuring tasks across occupations Vox CEPR's Policy Poirtal
- Gastelaars, M. (2006), *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*, Amsterdam: SWP
- Groenewoud, M., Geuns, R. van, Slotboom, S. (2014). Vakkundig vervolg: Vervolgmeting vakmanschap gemeentelijke re-integratie, Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.
- Groenwoud, M. L. Mallee Hoe vinden werkzoekenden met een arbeidsbeperking en een werkgever elkaar, Amsterdam 2016
- Hagen, B. e.a. (2010), *Arbeidsparticipatie van Wajong'ers op de werkplek. De bijdrage van collegiale steun op de werkplek aan Wajong'ers*, Utrecht: Vilans
- Holwerda, A. et al. (2012). Wat werkt bij Wajongers? Voorspellers voor vinden en behouden van werk in de Wajongpopulatie. Groningen: UMCG & UWV.
- Huizing, S. (2017), *Acceptatie en waardering op de werkvloer voor mensen met een arbeidsbeperking*, afstudeerscriptie. Groningen: Hanzehogeschool
- Kennisplatform Werk en Inkomen (KWI), (2013). Investeren in Participeren. Kennis voor de uitvoering van werk en inkomen.
- Lierop, B.van, *Ik werk bij...*, Locus (www.locus.nl)
- Mallee, L., M.Bouterse, M.Gorter & J.Timmerman (2018) , *Jonggehandicapten duurzaam aan het werk*, Amsterdam, regioplan Beleidsonderzoek
- Mallee, L. (2014). Gevolgen Participatiewet voor burgers. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.
- Mallee, L., Oostijen, J., Timmerman, J.P.H.K. Horssen, C. van, Wissink, C.E. (2013). Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen' pilot 1, Amsterdam.
- SCP Arbeidsmarkt in kaart: werkgeven in 2017. Den Haag
- SEOR (2014), *Eindrapport arbeidsmarktverkenning Haaglanden, 2014-2018*
- .Snel, N. & D.van Wensveen (2011), *Het eerste jaar nieuwe Wajong. Kwantitatief onderzoek onder Wajongers ten behoeve van de monitor nieuwe Wajong*, Amsterdam: TNS/NIPO
- UWV (2013). UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2013: Aan het werk zijn, komen en blijven van mensen met een arbeidsbeperking UWV (2015), *Regio in Beeld 2015 Haaglanden*
- UWV (2017), Factsheet banenafpraak arbeidsmarktregio Haaglanden, UWV 3<sup>e</sup> kwartaal 2016, gedownload op 20 maart 2017
- WRR (2012), *Vertrouwen in burgers*, Amsterdam: AUP

## Bijlage 4. Topiclijst

Deze topiclijst bevat de items die we met de deelnemers hebben besproken, maar ook met de relevante mensen uit diens omgeving (voor zover die hier zicht op hebben). Bovendien zijn deze topics aandachtspunten bij de observatie op de werkplek.

Vooraf<sup>10</sup>

Topics	Feitelijke beschrijving	Betekenis voor persoon
<b>Is dit eerste baan:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>nee, ander werk hiervoor?</i></li><li>- <i>Hoeveel andere banen?</i></li></ul> <b>Wat is je leukste baan tot nu toe?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>welke functie</i></li><li>- <i>welk bedrijf</i></li><li>- <i>hoe lang</i></li></ul> <b>Hoe ben je bij deze baan terecht gekomen?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>welke stappen zelf gezet</i></li><li>- <i>welke via persoonlijke contacten</i></li><li>- <i>welke via instanties</i></li></ul> <b>Hoe ben je voorbereid op dit werk:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>eerdere ervaringen</i></li><li>- <i>stages</i></li><li>- <i>proefplaatsing</i></li><li>- <i>oefenen</i></li><li>- <i>etc</i></li></ul> <b>Wie hebben geholpen?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Vanuit school</i></li><li>- <i>Ambtenaar van gemeente/UWV</i></li><li>- <i>Jobcoach</i></li><li>- <i>Anderen</i></li></ul> <b>Aan wie heb je het meest (gehad) en waarom?</b> <b>Wat heeft je geholpen, bijvoorbeeld:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>je ervaring</i></li><li>- <i>het vervoer</i></li><li>- <i>goede faciliteiten voor mijn beperking</i></li><li>- <i>anders</i></li></ul>		

46

**Het werk en de werkplek** <sup>11</sup>

<sup>10</sup> Gebaseerd op M.Gastelaars (2006) hoofdstuk 4, fasering van primair proces

<sup>11</sup> gebaseerd op Coenen-Hanegraaf (1998, 2012) en Beukema & V.d.Vlist (2006), Beukema (2012), Individuele Vraaggerichte benadering

Topics	Feitelijk	Betekenis	Match werkplek
<p><u>Wensen, behoeftes en intenties:</u> De wensen ten aanzien van werken en ontwikkeling. De motieven die de persoon heeft om te gaan werken. Welke beperkingen zijn er in (de omgeving van) de persoon om doelen te realiseren?</p> <p><i>Soort contract (vast, tijdelijk, gedetacheerd)?</i></p> <p><i>Beschrijf je werkzaamheden,</i></p> <p><i>Wat wordt er van je verwacht?</i></p> <p><i>Heb je een aangepaste functie?</i></p> <p><i>Aandacht voor je arbeidsomstandigheden?</i></p> <p><i>Kun je het tempo aan?</i></p> <p><i>Zou je graag ander werk willen? willen?</i></p> <p><i>Kun je ook aangeven waarom? (wat trekt je aan in dat werk)</i></p> <p><i>Verdien je goed?</i></p> <p><u>Vaardigheden:</u> De werkervaring, opleidingen en vaardigheden van de persoon. eventuele lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking die vaardigheden beperken moeilijk om te leren</p> <p><i>Wat moet je kunnen om dit werk te doen?</i></p> <p><i>Waar heb je die kennis opgedaan?</i></p> <p><i>Waar loop je tegenaan?</i></p>			



Manier van leren: De manier waarop iemand omgaat met verandering; de leerstijl van de persoon (eerst kijken, dan doen; eerst doen, dan denken, et cetera).

*Hoe ben je ingewerkt om dit werk te leren doen?*

*Dagelijkse begeleiding?*

*Wie helpt je op je werk?*

*Jobcoach*

*Collega's*

*Leidinggevende*

*Thuis*

*Wordt er geluisterd naar goede ideeën van jou?*

Sociale achtergrond en netwerk: De geschiedenis, die de persoon heeft. De netwerken (zowel de informele als de eventuele professionele) waarin de persoon opereert.

*Waar woon je (thuis, zelfstandig? met partner)?  
Reisafstand ( zelf, vervoer)*

*Hoe ziet je geschiedenis eruit?*

*Heb je op je werk veel contact met collega's?  
Werk je direct samen met anderen?  
Waar lunch je?*

*Merk je vooroordelen naar aanleiding van je beperking?*

Sfeer en persoonlijkheid: De manier waarop iemand tegen zichzelf aankijkt. De manier waarop iemand de regie voert over eigen leven.

*Hoe zou je jezelf omschrijven? (open, gesloten, vrolijk, et cetera).*

<b>Wat vind je leuk aan het bedrijf?</b> <b>Wat vind je minder leuk?</b>  <b>Vind je het gezellig op je werk?</b>			
--	--	--	--

*Specifiek:*

*Leidinggevende: waarom doe je mee, wat helpt, wat zijn de risico's, wat voor ondersteuning is nodig, zijn de instrumenten nuttig belangrijk, wat mis je?*

*Collega's: hoe waren verwachtingen vooraf en kloppen die met hoe het is? hoe is de samenwerking tussen jou en X? Kunnen jullie goed met elkaar overweg? Vind je dat de functie voor hem/ haar passend is? Wat zou anders/ beter kunnen?*

*Als mogelijk:*

*Jobcoach: hoeveel contact, omschrijf het contact, vooraf afspraken gemaakt over begeleiding, voortgangsbespreking met wie, wel of geen gezamenlijk overleg.*

Bespaar tijd in Word dankzij de nieuwe knoppen die worden weergegeven wanneer u deze nodig hebt. Als u wilt wijzigen op welke manier een afbeelding in het document past, klikt u hierop. Vervolgens wordt daarnaast een knop voor indelingsopties weergegeven. Wanneer u een tabel bewerkt, klikt u op de plaats waar u een rij of kolom wilt invoegen. Vervolgens klikt u op het plusteken.

Lezen is ook gemakkelijker in de nieuwe leesweergave. U kunt delen van het document samenvouwen en u richten op de gewenste tekst. Als u moet stoppen met lezen voordat u het einde hebt bereikt, wordt in Word onthouden waar u bent gebleven, zelfs op een ander apparaat.

# Stilzitten is niets voor mij

Wat zijn de ervaringen van mensen met een arbeidsbeperking met werken in reguliere bedrijven? En hoe kunnen wij die ervaringen inzetten om duurzame dienstverbanden voor deze groep mensen te bevorderen? Zo luiden de vragen die het regionaal Werkbedrijf Haaglanden ons stelde.

Studenten en onderzoekers van het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool Groningen zijn hiermee aan de slag gegaan, in samenwerking met Ivo Kuijpers van De Onderlinge. We hebben tweeëntwintig mensen, hun werkgevers en collega's bereid gevonden hun verhaal te doen. We zijn bij hen langs gegaan op het werk, werkten vaak met ze mee en tekenden op wat we tegenkwamen. We kregen van het Werkbedrijf de tijd om het grondig aan te pakken: na een jaar konden we iedereen nog een keer bezoeken en vragen wat er afgelopen jaar was gebeurd.

De afzonderlijke verhalen zijn zeer de moeite waard: ze geven inzicht in de diversiteit van de groep mensen met een arbeidsbeperking, hun ervaringen op de arbeidsmarkt en in de betekenis en het belang van werk voor hen. De verhalen verschijnen in een aparte publicatie met dezelfde titel als deze rapportage. In deze rapportage leggen we de verhalen bij elkaar en halen de rode draden naar boven.

---

## Colofon

<b>Titel</b>	Stilzitten is niets voor mij
<b>Subtitel</b>	Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking met (duurzaam) werk
<b>Auteurs</b>	Leni Beukema en Ivo Kuijpers
<b>Met medewerking van</b>	Suzanne Huizing en Melanie Doherty
<b>Studenten</b>	Petra Bezemer, Alies Meijer, Marrit Rienks, Anneli Schenkel, Dorien Venema
<b>Mogelijk gemaakt door</b>	Werkbedrijf Haaglanden
<b>Ontwerp en opmaak</b>	Hester Slager-Nieuwsma
<b>Cover</b>	Canon Nederland N.V.
<b>Eindredactie</b>	Jackie van der Werff
<b>Oplage</b>	300

